

# **Å bygge omdømme i Skandalenes bygg**

En analyse av mediedekningen og krisekommunikasjonen under  
Murud-saken i Undervisningsbygg

**Kristin Alsvik**



Masteroppgave i medievitenskap  
Institutt for medier og kommunikasjon  
Universitetet i Oslo  
Våren 2011



# Sammendrag

---

Når en organisasjon rammes av en krise blir ofte resultatet et dårlig omdømme. Men hvordan kan mediedekningen av krisen og organisasjonens krisekommunikasjon påvirke dette omdømmet? Som case for dette temaet har jeg valgt å bruke Murud-saken i det kommunale foretaket Undervisningsbygg. I september 2006 ble det kjent at Undervisningsbygg hadde blitt svindlet for 90 millioner kroner i løpet av en toårsperiode, og det at en slik omfattende svindel kunne finne sted uten at noen ensset det ble naturligvis en stor skandale. Murud-saken førte til at både administrerende direktør, styreleder og byråd for byutvikling måtte fratre sine stillinger, og Undervisningsbygg sliter fortsatt med dårlig omdømme.

Mediedekningen av krisen analyseres gjennom en kvantitativ innholdsanalyse av artiklene som ble publisert i ti utvalgte aviser og nettaviser, mens krisekommunikasjonen primært analyseres ved hjelp av W. Timothy Coombs' SCCT (Situational Crisis Communication Theory). Disse analysene suppleres så av intervjuer med de tre som håndterte krisen og én journalist, samt av tre omdømmeundersøkelser som Undervisningsbygg selv har fått utført. Til slutt vil disse analysene brukes til å gjøre en vurdering av hvordan mediedekningen av krisen og krisekommunikasjonen kan ha påvirket Undervisningsbyggs omdømme.

Analysen av mediedekningen viser at Undervisningsbygg fikk sterk kritikk under Murud-saken, og at mediene på flere måter var med på å forsterke attribusjonene av ansvar for krisen til foretaket. Selv om mediedekningen må betegnes som nyansert og rettferdig, kan den på flere måter ha hatt negativ påvirkning på Undervisningsbyggs omdømme. Analysen av krisekommunikasjonen viser at Undervisningsbygg sannsynligvis ikke helt klarte å oppfylle interessentenes forventninger, men at gode trekk ved kommunikasjonen kan ha bidratt til å helt eller delvis hindre at dette fikk negativ påvirkning på omdømmet. Det er imidlertid sannsynlig at krisen i seg selv også hadde stor negativ påvirkning på omdømmet, og dagens dårlige omdømme bunner trolig i at Murud-saken har blitt *bestemmende* for Undervisningsbyggs omdømme.



# Summary

---

When an organization is stricken by a crisis, the outcome is usually a damaged reputation. But how can the media coverage of the crisis and the organization's crisis communication influence the resulting reputation? As a case on this subject I have chosen to use the Murud case in the municipal enterprise Undervisningsbygg. In September 2006 it became publicly known that Undervisningsbygg had been swindled for 90 million Norwegian kroner during a two-year period, and the fact that such a fraud could take place without anyone noticing naturally became a huge scandal. The Murud case led to the resignation of both the CEO, the chairwoman of the board and the city councillor for urban development, and Undervisningsbygg is still struggling with a bad reputation.

The media coverage is analysed through a quantitative content analysis of the articles published in ten selected print and online newspapers, while the crisis communication is primarily analysed by means of W. Timothy Coombs' SCCT (Situational Crisis Communication Theory). These analyses are further supplemented with interviews with the three crisis managers and one journalist, in addition to three reputation surveys which Undervisningsbygg has had carried out. Eventually these analyses will be used to make an assessment of how the media coverage and the crisis communication may have influenced Undervisningsbygg's reputation.

The analysis of the media coverage shows that Undervisningsbygg was strongly criticized during the Murud case, and that the media in several ways contributed to intensifying the attributions of organizational crisis responsibility. Even though the media coverage must be described as both balanced and fair, it can in several ways have had a negative impact on Undervisningsbygg's reputation. The analysis of the crisis communication shows that Undervisningsbygg probably did not quite manage to satisfy their stakeholders' expectations, but also that favourable qualities of the communication may wholly or in part have contributed to preventing this from having a negative impact on the reputation. However, the crisis itself is also likely to have had a substantial negative impact on the reputation, and today's bad reputation is probably a result of the Murud case becoming *determinative* for Undervisningsbygg's reputation.



# Forord

---

Arbeidet med denne oppgaven har vært en lærerik og spennende prosess, og det har vært morsomt å kunne gå i dybden på et tema jeg har hatt så stor interesse for. Nå som oppgaven endelig er i havn er det mange som fortjener en takk. Først og fremst vil jeg rette en stor takk til mine veiledere, Ragnar Waldahl og Mona Solvoll, for raus veiledningstid, gode innspill og tålmodig gjennomlesning av oppgaven. Dere har begge vært gode støttespillere i arbeidet med oppgaven.

Jeg vil også takke Siri Gedde-Dahl, Grete Horntvedt, Signe Horn og Marit Thorsen, for sin velvilje til å stille opp som informanter. En særlig takk går til sistnevnte, som i kraft av sin rolle som kommunikasjonsdirektør i Undervisningsbygg også har vært behjelpelig med å skaffe til veie analysemateriale og annen relevant informasjon.

En stor takk går også til Osloforskning, som valgte å gi meg økonomisk støtte. Det kom godt med, og gjorde det lettere å bli ferdig med oppgaven. Jeg vil også takke både medstudenter, venner og familie for all støtte og oppmuntring underveis – ingen nevnt, ingen glemt.

Sist, men ikke minst går en spesiell takk til min kjære Aleksander. Du har stått ved min side i hele denne prosessen – selv når ferier har måttet vike til fordel for oppgaveskriving. Din grenseløse tålmodighet og dine oppmuntrende ord har vært en uvurderlig støtte i arbeidet med denne oppgaven. Takk for at du har holdt ut!

Oslo, 18. mai 2011

Kristin Alsvik





# Innholdsfortegnelse

---

<i>Sammendrag</i>	<i>iii</i>
<i>Summary</i>	<i>v</i>
<i>Forord</i>	<i>vii</i>
<b>Kapittel 1: Innledning</b>	<b>1</b>
Murud-saken	1
Skandalens konsekvens: et svekket omdømme	2
Oppgavens tema og problemstilling	2
Teori og metode	3
Analysen av Undervisningsbyggs krisekommunikasjon	3
Analysen av mediedekningen under krisen	5
Intervjuene	5
Påvirkningen på Undervisningsbyggs omdømme	6
Forskningsmessige muligheter og begrensninger	6
Disposisjon for oppgaven	7
<b>Kapittel 2: Teori</b>	<b>8</b>
Organisasjonens interessenter	8
Viktigheten av å ha et godt omdømme	9
Kriser og politiske skandaler	11
Omdømmebeskyttende faktorer i en krise	11
Verdien av et opprinnelig godt omdømme	12
Verdien av god krisehåndtering	12
Omdømmet etter krisen	13
Krisefaser	13
Varselstegn, forebygging og planlegging	14
Krisekommunikasjonens form	15
Krisekommunikasjonens innhold	16
SCCT – Situational Crisis Communication Theory	17
Attribusjonsteori	18
Ulike krisetyper	19

Krisehistorie og opprinnelig omdømme	20
Kriseresponsstrategiene	20
Informasjonsrespons	21
Benektelsesstrategier	22
Forminskelsesstrategier	22
Gjenoppbygningsstrategier	23
Forsterkelsesstrategier	24
Hvilke strategier bør man velge?	24
Den medierte skandale	25
Medienes tolkningsrammer	26
<b>Kapittel 3: Metode</b>	<b>30</b>
Murud-saken: en casestudie	30
Metodetriangulering	31
Den kvantitative innholdsanalysen	31
Utalget	32
Tidsavgrensning	32
Søkestreng i ATEKST	32
Variabler, verdier og koding	33
Problemer og utfordringer	33
Den kvalitative innholdsanalysen	34
Intervjuene	35
Omdømmeundersøkelsene	36
Reliabilitet og validitet	37
Reliabilitet	37
Den kvantitative innholdsanalysen	38
Intervjuene	39
Den kvalitative innholdsanalysen	40
Hele casestudien	40
Validitet	41
Begrepsvaliditet	41
Ekstern validitet/generaliserbarhet	42
Validitet i intervjuene	42
En styrkende trianguleringseffekt	43

<b>Kapittel 4: Murud-saken – en snikende tillitskrise</b>	<b>44</b>
Murud-saken i fem faser	44
Kunne Murud-saken ha vært forhindret?	46
Hva slags krise var Murud-saken for Undervisningsbygg?	49
Fordeling av ansvar og skyld	50
 <b>Kapittel 5: Mediedekningen</b>	 <b>54</b>
Hvem fikk kritikken i mediene?	54
Tolkningsrammene i Murud-saken	60
Mediedekningen i de ulike avisene	65
Var Murud-saken preget av mediedrev?	67
Medienes evne til å øke attribusjoner av ansvar og skyld	70
Et nyansert bilde?	72
 <b>Kapittel 6: Krisekommunikasjonen</b>	 <b>75</b>
Hvor sterk var omdømmetrusselen?	75
Informasjonsrespons	77
Benektelsesstrategier	78
Forminskelsesstrategier	79
Gjenoppbygningsstrategier	81
Forsterkelsesstrategier	82
Undervisningsbyggs bruk av unnskyldninger	84
Dekopling av ansvar og skyld	84
Inkonsistent bruk av forsvarsstrategier	86
Tvetydig og unnvikende kommunikasjon	87
De la seg aldri flate	88
Hurtighet, åpenhet og konsistens	91
Var krisekommunikasjonen god?	94
Mediedekningen og krisekommunikasjonens gjensidige påvirkning	97
 <b>Kapittel 7: Omdømmet</b>	 <b>99</b>
Undervisningsbyggs omdømme	99
Mediedekningens påvirkning på omdømmet	101
Krisekommunikasjonens påvirkning på omdømmet	103
Det dårlige omdømmet – et mysterium?	105

Krisens positive konsekvenser	107
Oppsummert	108
Teoretiske og metodiske refleksjoner	109
Teoriutvikling og videre forskning	111
Et lite bidrag i den store sammenhengen	112
<b>Litteraturliste</b>	<b>113</b>
Avisartikler	122
Intervjuer	125
<i>Vedlegg 1: Kodebok</i>	127
<i>Vedlegg 2: Intervjuguide – Marit Thorsen</i>	137
<i>Vedlegg 3: Intervjuguide – Siri Gedde-Dahl</i>	141

# Kapittel 1

## Innledning

---

De fleste organisasjoner vil før eller siden oppleve en krise som resulterer i at omdømmet<sup>1</sup> deres får en kraftig knekk. Men hvordan kan mediedekningen av krisen og organisasjonens krisekommunikasjon være med på å påvirke omdømmet organisasjonen ender opp med etter krisen? I dette innledningskapittelet går jeg nærmere inn på dette temaet og presenterer problemstillingen for oppgaven, for så å kort redegjøre for det teoretiske rammeverket og metodene jeg har valgt å benytte meg av. Jeg vil deretter gå inn på noen av de forskningsmessige mulighetene og begrensningene jeg forholder meg til, og til sist presentere en disposisjon. Aller først vil jeg imidlertid introdusere casen som ligger til grunn for oppgaven – Murud-saken i Undervisningsbygg.

### Murud-saken

6. september 2006 slo bomben ned i det kommunale foretaket Undervisningsbygg i Oslo. En tidligere eiendomssjef i foretaket, Frank Murud, var blitt arrestert, siktet for å ha underslått 90 millioner kroner i løpet av de to årene han hadde jobbet i Undervisningsbygg. Administrerende direktør i foretaket, Erik Krogseth, trakk seg umiddelbart. Siktelsen mot Murud ble så raskt utvidet til også å omfatte korrupsjon, da det viste seg at Murud i tillegg hadde mottatt bestikklser fra flere håndverksbedrifter mot at de fikk oppdrag fra Undervisningsbygg.

Saken rystet grunnvollene i Oslo kommune. Ikke bare var dette en svært alvorlig sak i seg selv, men det var i tillegg politiet, og ikke Undervisningsbygg, byrådet eller kommunen selv, som oppdaget storsvindelen. Det at Murud hadde klart å lure til seg et så stort beløp på så kort tid – uten at noen hadde merket det – ble følgelig en stor skandale. Svindelmetoden Murud hadde brukt ble dessuten betegnet som svært enkel og amatørmessig (Dagbladet.no 08.09.06), noe som gjorde det enda vanskeligere å forstå hvorfor ikke Undervisningsbygg eller kommunen oppdaget det store underslaget.

Situasjonen ble ikke bedre av at Undervisningsbygg allerede var i hardt vær. Mindre enn et halvt år tidligere hadde Aftenposten avslørt at en prosjektleder i Undervisningsbygg hadde gitt en kamerat oppdrag verdt 80 millioner kroner. Heller ikke her hadde man lukket luntet internt, og selv om saken utløste en omfattende granskning medførte den ikke at Muruds svindel ble avslørt. Og ikke nok med det – Kommunerevisjonen hadde opptil flere ganger kommet med rapporter som regelrett

---

<sup>1</sup> Begrepet omdømme kan kort sagt defineres som "omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid" (Brønn og Ihlen 2009: 13-14).

slaktet Undervisningsbyggs kontrollrutiner – men uten at de ble tatt på alvor. Det ble også kjent at både styreleder og administrerende direktør i Undervisningsbygg hadde mottatt tips om uregelmessigheter rundt Murud, men uten at de ble fulgt godt nok opp. Alt dette førte naturlig nok til sterk kritikk mot foretaket, og saken kulminerte med at også styreleder Signe Horn og byråd for byutvikling Grete Horntvedt måtte gå 27. september, etter et massivt politisk press.

### **Skandalens konsekvens: et svekket omdømme**

Undervisningsbygg er et kommunalt foretak, som kan ses på som en mellomting mellom et kommunalt aksjeselskap og en kommunal etat<sup>2</sup>. Offentlige organisasjoner er i likhet med alle andre organisasjoner på ingen måte forskånet fra kriser. Korrupsjonsskandalene ser tvert i mot ut til å florere i det offentlige – de siste årene har organisasjoner som blant annet Nedre Romerike Vannverk, Omsorgsbygg og Bærum kommune opplevd skandaler som har likhetstrekk med Murud-saken. Og slike skandaler har sine konsekvenser. Murud-saken fikk – og har sannsynligvis fortsatt – en stor negativ innvirkning på Undervisningsbyggs omdømme. Undervisningsbygg har de siste årene fått gjennomført tre omdømmeundersøkelser. Resultatet fra 2009-undersøkelsen (Undervisningsbygg 2009) er noe bedre enn resultatene fra de to foregående årene, men det står fortsatt ikke særlig bra til med foretakets omdømme. I 2009 hadde fortsatt bare 22 prosent av dem blant Oslos befolkning som hadde hørt om Undervisningsbygg et positivt inntrykk av foretaket, mens 45 prosent hadde et negativt inntrykk.

### **Oppgavens tema og problemstilling**

Murud-saken er en interessant case av flere årsaker. Saken er bemerkelsesverdig i seg selv – Murud klarte å stikke av med 90 millioner kroner på to år uten at noen registrerte det. Hvordan forsvarer man en slik "glipp"? Undervisningsbyggs omdømme ble dessuten svært dårlig etter krisen. Hvilke faktorer ved krisen kan ha hatt innvirkning på det dårlige omdømmet – og på hvilken måte?

En faktor kan være mediedekningen av krisen. Ifølge Wartick (1992: 43) har tonen i mediedekningen sammenheng med både hvorvidt omdømmet blir styrket eller svekket, og hvor stor endringen i omdømmet blir. Det er likevel viktig å understreke at mediene ikke er allmektige, og at interessentene ikke alltid kopierer medienes oppfatninger av organisasjoner og kriser (Coombs 2007b:

---

<sup>2</sup> Undervisningsbygg ble etablert 1. januar 2002, og har som formål "å skape effektiv utvikling, drift og forvaltning av skolebygg i Oslo". Undervisningsbygg er altså ansvarlig for bygging og vedlikehold av alle skolene i Oslo, og dette gjør foretaket til Oslos største eiendomsforvalter (Oslo Kommune 2011). I motsetning til i en etat er myndigheten i Undervisningsbygg lagt direkte til dets styre, som administrerende direktør er underlagt. I tillegg har også byråd for byutvikling myndighet til å instruere i foretaksmøte, velge styre og endre vedtekter (Oslo Kommune 2008). Byråd for byutvikling svarer igjen for bystyret, som er overordnet ansvarlig eier (NOU 2004: 22: 3.2.1).

157). Det å studere mediedekningen er derfor ikke tilstrekkelig for å vurdere en krises påvirkning på organisasjonens omdømme.

Hvorvidt en organisasjon kommer ut av en krise med et mer eller mindre skadet omdømme avhenger ifølge Garcia (2006: 4) mest av hvor effektiv og betimelig organisasjons kriserespons er. Det en organisasjon sier og gjør i en krisesituasjon har med andre ord store konsekvenser for hvor effektiv krisehåndteringen er, og dermed for hvor store skadene på omdømmet blir (Coombs 2007b: 133).

På basis av litteraturen på området har jeg avgrenset oppgaven til å analysere disse to faktorene, altså *mediedekningen av krisen* og *Undervisningsbyggs krisekommunikasjon*<sup>3</sup>, som jeg mener at er dem som kan ha hatt størst innflytelse på Undervisningsbyggs omdømme i etterkant av Murud-saken. Problemstillingen min er derfor todelt:

1. Hvordan var mediedekningen av Murud-saken?
2. Hvordan var Undervisningsbyggs krisekommunikasjon under Murud-saken?

Det jeg kommer frem til ved hjelp av denne problemstillingen vil jeg så bruke til å drøfte hvordan mediedekningen og Undervisningsbyggs krisekommunikasjon under Murud-saken kan ha påvirket Undervisningsbyggs omdømme blant Oslos befolkning, som er interessentgruppen jeg fokuserer på i denne oppgaven (dette kommer jeg tilbake til i kapittel 2).

## Teori og metode

Problemstillingen skal besvares ved hjelp av analyser av Undervisningsbyggs krisekommunikasjon og mediedekningen av saken, som vil bli supplert med intervjuer av én journalist og de tre som primært håndterte krisen: Signe Horn (styreleder i Undervisningsbygg), Grete Horntvedt (byråd for byutvikling) og Marit Thorsen (informasjonssjef i Undervisningsbygg)<sup>4</sup>.

### Analysen av Undervisningsbyggs krisekommunikasjon

I min analyse av Undervisningsbyggs krisekommunikasjon vil jeg hovedsakelig ta i bruk W. Timothy Coombs' (2007b) SCCT (Situational Crisis Communication Theory), som er basert på attribusjonsteori. Ifølge SCCT avgjør konteksten en krise oppstår i hvilke kriseresponsstrategier man bør bruke for å beskytte en organisasjons omdømme på en best mulig måte. Det å forstå selve krisesituasjonen vil altså gjøre det lettere å avgjøre hvordan man skal håndtere krisen, slik at man kan velge de kriseresponsstrategiene som passer best til omdømmetrusselen krisen representerer. Dette gjør man

---

<sup>3</sup> Som jeg vil komme tilbake til innbefatter imidlertid analysen av Undervisningsbyggs krisekommunikasjon også en vurdering av foretakets opprinnelig omdømme og krisehistorie, samt krisetypen Murud-saken kan klassifiseres som. Dette er faktorer som også i seg selv kan påvirke omdømmet.

<sup>4</sup> Når jeg heretter omtaler disse tre samlet vil jeg referere til dem som *kriselederne*.

ved å se på tre ulike kjennetegn ved krisesituasjonen, nemlig krisetypen, organisasjonens krisehistorie og organisasjonens opprinnelige omdømme. Når jeg har avgjort hva slags krise Murud-saken var kan jeg analysere Undervisningsbyggs uttalelser i lys av de ti ulike kriseresponsstrategiene Coombs opererer med. På den måten kan jeg finne ut hvilke strategier de brukte mest – og om disse var de riktige i henhold til SCCT. Dette skal jeg gjøre ved hjelp av en kvalitativ analyse av uttalelsene Undervisningsbygg ga til mediene under selve krisen, med SCCT som rammeverk. Her vil jeg altså primært se på krisekommunikasjonens innhold (i form av Undervisningsbyggs bruk av kriseresponsstrategier), men jeg vil også gjøre en vurdering av krisekommunikasjonens form.

Krisekommunikasjonsforskning har i stor grad benyttet seg av casestudier, mens SCCT er basert på eksperimenter. Som følge av dette kan teorien ikke bare si noe om hvilke kriseresponsstrategier en organisasjon faktisk bruker, men også om hvordan dens interessenter oppfatter bruken av slike strategier (Coombs og Holladay 2008: 252). SCCT kan derfor være av praktisk nytte for organisasjoner, da den blant annet kan gi gode og kunnskapsbaserte råd om hvordan man *bør* respondere i en gitt krisesituasjon. Teorien er i tillegg et nyttig teoretisk rammeverk når man skal studere og analysere en organisasjons krisekommunikasjon i etterkant av en krise, slik jeg skal gjøre her.

I denne oppgaven bruker jeg for øvrig begrepene *krisekommunikasjon* og *krisehåndtering* litt om hverandre, selv om begrepet krisekommunikasjon egentlig er et noe smalere begrep som er underordnet begrepet krisehåndtering. Sistnevnte kan defineres som "a set of factors designed to combat crises and to lessen the actual damages inflicted." (Coombs 2007b: 5), hvilket under selve krisen handler om *krisebegrensning*: å begrense omfanget og varigheten av krisen, samt å hindre at den sprer seg til hittil uberørte deler av organisasjonen (Johansen og Frandsen 2007: 168). *Krisekommunikasjonen* er imidlertid selve kjernen i krisehåndtering (Coombs 2010b: 25). Ifølge Weisæth og Kjeserud (2007: 16) dreier 70-80 prosent av problemløsingen i en krise seg om kommunikasjon. Krisekommunikasjon kan defineres som "the collection, processing, and dissemination of information required to address a crisis situation." (Coombs 2010b: 20) Dette handler imidlertid ikke bare om det organisasjonen sier. Jeg har i denne oppgaven et bredt perspektiv på kommunikasjon og anser med andre ord ikke bare ord, men også handlinger – samt fravær av ord og handlinger – i en krisesituasjon som krisekommunikasjon. Alt dette er *tegn* som fortolkes av organisasjonens interessenter (Johansen og Frandsen 2007: 164). Undervisningsbygg *kommuniserer* altså også når de legger om kontrollrutinene sine, eller når administrerende direktør, styreleder og byråd for byutvikling går av. For denne oppgavens formål blir det derfor naturlig å se krisehåndtering og krisekommunikasjon som tilnærmede synonymer.



Det er imidlertid ikke bare Undervisningsbyggs uttalelser i mediene som avgjør hvordan Oslos befolkning oppfatter foretaket og krisen – det er også andres uttalelser og medienes tolkningsrammer med på å bestemme.

## **Analysen av mediedekningen under krisen**

I min analyse av mediedekningen vil teori om tolkningsrammer være sentral. Tolkingsrammer kan både ses som noe som tas i bruk av mediene (journalistenes tolkningsrammer) og noe som tas i bruk gjennom mediene (andre aktørers tolkningsrammer) (van Gorp 2007: 68-69). Mitt hovedfokus er imidlertid å avdekke hvordan krisen og Undervisningsbygg ble fremstilt i mediene ved hjelp av ulike tolkningsrammer, så i denne oppgaven er det mindre relevant å finne ut av hvilke aktører som fikk størst gjennomslag for "sine" tolkningsrammer. Jeg kommer derfor til å konsentrere meg om medienes tolkningsrammer. På generell basis er disse ifølge van Gorp (ibid.: 69) de mest sentrale, da det til syvende og sist er medienes tolkningsrammer som har størst innflytelse på hva som kommer på trykk og hvordan det blir vinklet og formulert. Mediene har derfor også størst innvirkning på hvilke tolkningsrammer de fleste interessentene tar til seg (Coombs 2007c: 171).

Tolkingsrammer kan sies å virke på to nivåer, og vi kan derfor skille mellom *frames of communication* og *frames of thought*. Førstnevnte handler om hvordan informasjon blir presentert, mens sistnevnte dreier seg om hvordan mennesker tolker informasjon (Druckman 2001: 227-228). De to formene for tolkningsrammer er imidlertid tett sammenknyttet, og *frames of communication* vil ofte være med på å forme *frames of thought* (ibid.: 228). I denne oppgaven studerer jeg imidlertid hvordan journalistenes tolkningsrammer (*frames of communication*) påvirket mediedekningen, og ikke hvordan innbyggerne i Oslo sine tolkningsrammer (*frames of thought*) ble påvirket av mediene under Murud-saken.

Jeg skal analysere mediedekningen ved hjelp av en kvantitativ innholdsanalyse av artiklene som ble publisert i ti ulike aviser og nettaviser under og etter krisen. I analysen inngår 19 ulike variabler, som blant annet ser på hvem artiklene er kritiske mot og hvilke tolkningsrammer journalistene benyttet seg av.

## **Intervjuene**

De to overnevnte analysene vil så bli supplert med informasjon fra intervjuer med de tre kriselederne, som kan bidra med innsikter som kan utfylle både den kvalitative og den kvantitative analysen. Her vil jeg blant annet få informasjon om hvor godt forberedt de var på en slik krise og hvordan de selv mener at de håndterte den. Avgangene til Horn og Horntvedt vil også være et viktig tema, da dette både ble debattert heftig i mediene og var en viktig del av Undervisningsbygg og byrådets

krisekommunikasjon. Jeg har også gjort et intervju med Siri Gedde-Dahl, som var journalisten som primært "eide" Murud-saken og som dermed kan belyse krisen fra et journalistisk ståsted.

### **Påvirkningen på Undervisningsbyggs omdømme**

Til slutt skal jeg sammenstille funnene fra de to analysene og se på hvilke effekter mediedekningen og Undervisningsbyggs crisekommunikasjon kan ha hatt på Undervisningsbyggs omdømme. Disse analysene kan også bidra til å svare på andre spørsmål. Fikk for eksempel Undervisningsbyggs kommunikasjon konsekvenser for mediedekningen – og omvendt? Kunne krisen ha fått større dimensjoner hvis Undervisningsbygg hadde håndtert den dårligere? Var krisehåndteringen vellykket? Eller kunne noe ha blitt gjort bedre? Mine analyseresultater vil også ses i lys av resultatene fra omdømmeundersøkelsene Undervisningsbygg selv har gjort. Kan mine funn for eksempel forklare det dårlige omdømmet blant Oslos befolkning?

### **Forskningsmessige muligheter og begrensninger**

Krisekommunikasjonsfeltet er et ungt felt, men det har på kort tid utviklet seg til å bli et stort og variert forskningsområde, med mange ulike perspektiver. Ifølge Coombs (2010a: 61-62) er crisekommunikasjon i dag hovedtemaet i forskning innenfor informasjon og samfunnskontakt<sup>5</sup>.

I en norsk kontekst har jeg imidlertid ikke funnet noe forskning som har gjort det samme som det jeg skal gjøre her – å analysere både mediedekningen og crisekommunikasjonen under en krise, for så å vurdere hvorvidt disse faktorene kan ha påvirket den aktuelle organisasjonens omdømme. Det finnes imidlertid flere masteroppgaver som har gjort bruk av SCCT for å analysere en organisasjons crisekommunikasjon. Hygen (2005) brukte for eksempel SCCT til å analysere hvordan Tine forsøkte å beskytte omdømmet sitt under den såkalte "Tine-saken" i 2005, mens Thommesen (2007) benyttet seg av blant annet SCCT til å gjøre det samme med Forsvaret under den såkalte "budsjettsprekkrisen" i 2005. Evensen m.fl. (2007) har også undersøkt hvordan krisehåndtering kan påvirke en organisasjons omdømme (dog uten bruk av SCCT eller lignende teorier). De konkluderte med at krisehåndteringen *har* effekt, og pekte på mediedekning og opprinnelig omdømme som to faktorer som også kan påvirke omdømmet etter en krise, noe som stemmer godt overens med litteraturen på området og mine antakelser. Sistnevnte masteroppgave har imidlertid kun brukt intervjuer med kriseledere i tre utvalgte casebedrifter, antall medieoppslag og MMIs årlige omdømmeundersøkelse som kilder for å undersøke dette. Jeg ønsker imidlertid å gå nærmere inn på dette temaet ved å – i tillegg til å gjøre intervjuer med kriselederne under Murud-saken og se på Undervisningsbyggs omdømmeundersøkelser – gjøre en grundig analyse av mediedekningen og kriseledernes uttalelser

---

<sup>5</sup> Kort sagt kan informasjon og samfunnskontakt defineres som fagfeltet som omhandler hvordan organisasjoner kommuniserer med omgivelsene sine (Ihlen og Robstad 2004).

under krisen, for deretter å vurdere om krisekommunikasjonen var vellykket i henhold til anbefalingene i SCCT. Selv om jeg som følge av denne mer inngående analysen bare kan fokusere på én case tror jeg at det vil gi bedre innsikt, en bredere forståelse og i siste instans mer holdbare konklusjoner.

I denne oppgaven bruker jeg teori som primært er utviklet for private bedrifter som rammeverk for en analyse av en krise i et kommunalt foretak, og det kan selvsagt by på utfordringer. Som jeg har vært inne på har for eksempel Undervisningsbygg en mer kompleks organisasjonsstruktur enn de fleste private bedrifter, noe som i større grad blant annet åpner for diskusjoner om hvem som faktisk hadde ansvaret for krisen (dette vil jeg komme tilbake til senere i oppgaven). Jeg vil imidlertid gå ut fra at slik teori også kan brukes i en analyse av en krise i en offentlig organisasjon, særlig fordi organisasjonen det her er snakk om er et kommunalt foretak, som er langt mer fristilt enn for eksempel en etat og dermed har mange likhetstrekk med private bedrifter. Oppgaven min kan i siste instans likevel ses som en test av om SCCT og de andre teoretiske bidragene jeg benytter meg av faktisk fungerer som rammeverk for en analyse av en krise i en offentlig organisasjon.

## **Disposisjon for oppgaven**

Tema for neste kapittel er det teoretiske rammeverket jeg bruker i hele oppgaven, og det tar dermed for seg både omdømme-, krisekommunikasjons- og medieteorier. I kapittel 3 presenteres metodene jeg benytter meg av. Her vil jeg både begrunne de ulike metodevalgene og gå nærmere inn på hvordan dataene jeg bruker i oppgaven har blitt samlet inn og analysert. Jeg vil også vurdere oppgavens reliabilitet og validitet. Kapittel 4 er et innledende bakgrunns- og analysekapittel som går dypere inn i Murud-saken og ser på hva denne krisen betydde for Undervisningsbygg – og om den kunne ha vært forhindret. Kapittel 5 presenterer analysen av mediedekningen, og vil dermed besvare den første problemstillingen. Den andre problemstillingen besvares i kapittel 6, som inneholder analysen av Undervisningsbyggs krisekommunikasjon. Til slutt vil funnene fra de foregående kapitlene sammenstilles i kapittel 7, hvor jeg vil gjøre meg noen betraktninger rundt hvordan mediedekningen og krisekommunikasjonen kan ha påvirket Undervisningsbyggs omdømme. Her vil jeg også avrunde oppgaven og presentere noen refleksjoner rundt teorien og metodene jeg har valgt å benytte meg av.

# Kapittel 2

## Teori

---

I dette kapitlet skal jeg presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven min. Jeg begynner med en kort gjennomgang av interessentbegrepet, for deretter å redegjøre for omdømmebegrepet og forklare hvorfor det er så viktig for en organisasjon. Etter at jeg har diskutert begreper som krise og politisk skandale, samt redegjort for betydningen av varselstegn og forebygging i en krise, kommer jeg inn på selve krisekommunikasjonen. Selv om jeg også går inn på krisekommunikasjonens form, fokuserer jeg mest på krisekommunikasjonens innhold – mer spesifikt de ulike forsvarsstrategiene en organisasjon i krise kan ta i bruk. Jeg har valgt å bruke Coombs' (2007b) SCCT som rammeverk for analysen av innholdet i Undervisningsbyggs krisekommunikasjon, og denne teorien blir nærmere gjennomgått i dette kapitlet. Til slutt vil jeg redegjøre for medienes rolle i en krise, og blant annet forklare hvordan deres tolkningsrammer kan ha betydning for utfallet av en krise.

### Organisasjonens interessenter

I likhet med andre organisasjoner har også Undervisningsbygg en rekke *interessenter* – personer eller grupper de på en eller annen måte har et forhold til. Mer spesifikt defineres interessenter gjerne som "[...] any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives." (Freeman 1984: 46) Ifølge Grunig og Hunt (1984: 140-143) kan interessenter klassifiseres i fem ulike kategorier<sup>6</sup> etter hva slags relasjon de har til organisasjonen. *Rammesettere* er dem som gir organisasjonen rammene den trenger for å kunne eksistere (som for eksempel tillatelser eller økonomisk støtte), mens *tilførere* dreier seg om ulike former for leverandører. *Mottakere* er organisasjonens kunder/brukere, mens *allierte* er personer eller organisasjoner som har samme interesser og/eller verdier som organisasjonen. Til slutt er *ad hoc-interessenter* personer eller grupper som er engasjert i det organisasjonen driver med – men ofte på en måte som ikke er positiv for organisasjonen.

Mens dette bare sier noe om hvilke typer interessenter en organisasjon kan ha i form av hvilke roller de har i forhold til organisasjonen, sier de mindre om hvorvidt den ene eller den andre typen er viktigere enn den andre. Det kan imidlertid klarlegges ved å skille mellom primære og sekundære interessenter. Førstnevnte gruppe inkluderer interessenter som er helt nødvendige for at organisasjonen skal kunne overleve økonomisk, som for eksempel eiere, kunder, investorer,

---

<sup>6</sup> Basert på Ihlen og Robstads (2004: 45-46) tilpasning og oversettelse av disse.

leverandører, myndigheter og ansatte, mens sistnevnte innbefatter interessenter som "bare" påvirker eller blir påvirket av organisasjonen, men som ikke har direkte betydning for om organisasjonen overlever eller ei, som for eksempel mediene (Clarkson 1995: 106-107).

Jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på én bestemt interessentgruppe, nemlig Oslos befolkning. En relativt stor andel av innbyggerne i Oslo vil være primære interessenter i form av å være mottakere – de er skoleelever, skoleansatte eller foreldre til skoleelever (eller tidligere sådanne). Dette er personer som har en sterk tilknytning til minst én skole i Oslo. I Undervisningsbyggs omdømmeundersøkelse fra 2009 svarte 28 prosent av respondentene at de hadde tilknytning til en Oslo-skole (Undervisningsbygg 2009). Og da Undervisningsbygg er et kommunalt foretak, og dermed er finansiert av skattebetalernes penger, kan hele Oslos befolkning i siste instans anses som Undervisningsbyggs eiere (rammesettere), og dermed en primær interessentgruppe. Oslos befolkning kan derfor sies å stå i en særstilling som interessentgruppe for Undervisningsbygg. Innbyggerne i Oslo kan kanskje ikke påvirke Undervisningsbygg direkte, men hvis opinionen vender seg mot Undervisningsbygg kan politikerne bli tvunget til å ta affære.

## Viktigheten av å ha et godt omdømme

Et godt omdømme er et omfattende begrep som kan sies å ha flere komponenter, hvor tillit, troverdighet og legitimitet er blant de viktigste. *Tillit* kan defineres som "[...] antagelser om andre aktørers eller systemers kompetence, pålidelighet og gode hensigter" (Thompson [2002] 2000: 259). *Troverdighet* har stor betydning for interessenter som ikke har personlig erfaring med en organisasjon – hvis organisasjonen er troverdig stoler man gjerne på den selv om man ikke kjenner den (ibid.: 260). *Legitimitet* defineres av Suchman (1995: 574) som "[...] a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions". For at en organisasjon skal være legitim må det være altså være samsvar mellom organisasjonens og interessentenes normer og verdier.

Det finnes en rekke ulike definisjoner av begrepet omdømme, men Gotsi og Wilson har forsøkt å samle de aller fleste av disse til én enkelt definisjon:

A corporate reputation is a stakeholder's overall evaluation of a company over time. This evaluation is based on the stakeholder's direct experiences with the company, any other form of communication and symbolism that provides information about the firm's actions and/or a comparison with the actions of other leading rivals. (Gotsi og Wilson 2001: 29)

Et nøkkelbegrep er altså *interessentenes vurderinger av en organisasjon*, både direkte og indirekte sådanne. En organisasjons omdømme gjenspeiler med andre ord ikke nødvendigvis hvem den faktisk

er og hva den i realiteten *gjør*. Ifølge Mouritsen (2000: 208) blir et omdømme rett og slett formet av det han kaller "an ambiguous assemblage of hunches about what firms stand for", så det er ikke enkelt å påvirke hva andre skal tenke om en organisasjon.

Ifølge Schultz m.fl. (2001) er et omdømme "sticky" – det har en tendens til å feste seg ved en organisasjon og være selvforsterkende. Også Dowling (2001: 3) mener at et omdømme som vokser seg sterkt og unikt – på godt eller vondt – kan være vanskelig å endre. Det gjenspeiles i Gotsi og Wilsons definisjon over, som understreker at et omdømme dreier seg om vurderinger *over tid* og dermed er noe relativt varig.

Siden et omdømme bygges opp over tid tar det gjerne lang tid å utviklet et godt omdømme, men det er likevel lett å rive ned (Atkins m.fl. 2006: 10). Det er med andre ord lettere å miste tillit, troverdighet og legitimitet enn å få det. Det kaller Slovic (1993: 677-679) for *asymmetriprinsippet*, noe han hevder at har fire årsaker. Man legger for det første lettere merke til negative enn positive hendelser, og førstnevnte er som regel også mer synlige (primært som følge av medienes tendens til å favorisere negative saker). For det andre legger også vi større vekt på negative hendelser enn positive hendelser, og vi har for det tredje en tendens til å anse negative hendelser som mer troverdige enn positive hendelser. Til slutt er det ofte slik at mistillit som først har oppstått er selvforsterkende, og det har to årsaker: når man ikke har tillit til noen vil man som regel unngå dem (noe som ellers kunne ha bidratt til å bryte ned mistilliten), og en allerede etablert mistillit påvirker også måten vi tolker hendelser på, slik at fordømmene våre bare blir forsterket. Det er med andre ord svært viktig å ha og opprettholde et godt omdømme. Det kan blant annet øke salget/bruken av organisasjonens produkter/tjenester, gjøre organisasjonen attraktiv overfor potensielle og nåværende ansatte og investorer og generelt ha positiv innflytelse på for eksempel mediedekning (Fombrun og van Riel 2003: 8-15). Oppsummert kan et godt omdømme hjelpe virksomheter med å nå sine mål (Ihlen 2007a: 9), og fungere som et strategisk fortrinn som det er svært nyttig å ha i konkurranse med andre organisasjoner (Fombrun 1996: 80). For noen organisasjoner kan til og med verdien av et godt omdømme være mange ganger så stor som dens materielle verdier (Atkins m.fl. 2006: 6).

Tradisjonelt har private bedrifter vært dem som har brukt mest tid og penger på å forbedre eller vedlikeholde omdømmet sitt, men offentlige organisasjoner som Undervisningsbygg har selvsagt også interesse av å ha et godt omdømme, av mange av de samme årsakene som er nevnt ovenfor. Offentlige organisasjoners interessenter stiller dessuten høye krav til tillit (Brønn og Ihlen 2009: 200) – og hvis allmennheten ikke har tillit til de offentlige organisasjonene kan man få et demokratisk problem. Manglende tillit hos interessentene kan også føre til tap av legitimitet hos myndighetene, og da kan organisasjonen i ytterste konsekvens bli nedlagt.

## Kriser og politiske skandaler

I denne oppgaven forholder jeg meg til Coombs' definisjon av en krise, både fordi den er en syntese av flere andre krisedefinisjoner, og fordi jeg i stor grad baserer meg på Coombs' teorier om krisekommunikasjon og forsvarsstrategier. Denne definisjonen lyder som følger: "A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens important expectancies of stakeholders and can seriously impact an organization's performance and generate negative outcomes." (Coombs 2007b: 2-3) Det er altså interessentenes *oppfatninger* som er avgjørende – mener de at det er en krise, *er* det en krise. En krise er vanligvis også *uforutsigbar* i den forstand at den sannsynligvis ville ha blitt avverget hvis organisasjonen hadde *forventet* den (Seeger m.fl. 2003: 8). Det finnes imidlertid nesten alltid tegn på at en krise er i emning. Ifølge Millar (2004: 27) kan hele 80 prosent av alle kriser karakteriseres som *ulmende* – de utvikler seg gradvis og sender ut små eller større *varselstegn*. Som jeg kommer tilbake til i kapittel 4 var dette i aller høyeste grad tilfelle for Murud-saken. Til slutt er en krise et resultat av at interessentenes forventninger til organisasjonen er brutt, noe som kan gi store negative konsekvenser i form av blant annet sviktende omdømme.

Kriser som utspiller seg i offentlige organisasjoner (og/eller med politikere i hovedrollene) kalles gjerne politiske *skandaler*<sup>7</sup>. De har ifølge Thompson ([2002] 2000: 25-35) fem kjennetegn: de innebærer en overskridelse av bestemte verdier eller normer (organisasjonens legitimitet er truet), andre enn dem som er direkte involvert i skandalen har eller får kjennskap til det som har skjedd (her spiller mediene en viktig rolle), noen er sjokkert og føler seg muligens krenket, noen fordømmer det som har skjedd i det offentlige rom, og denne fordømmelsen kan skade den anklagedes omdømme.

Politiske skandaler kan ifølge Midtbø (2007: 18-19) deles inn i to typer: politikerskandaler og politikkskandaler. Mens førstnevnte dreier seg om skandaler som "utløses av personlige feil der konkrete overtramp kan knyttes direkte til konkrete politikere", oppstår politikkskandaler når "politikere blir tillagt ansvaret for feilgrep i utøvelsen av *offentlig politikk*". Murud-saken hører klart hjemme i siste kategori. Politikerne som er involvert i en skandale av denne typen har ikke nødvendigvis vært direkte involvert i normbruddet, men får skyld og må ta ansvar for regelbrudd eller sviktende skjønn på et lavere politisk eller administrativt nivå (ibid.: 18).

## Omdømmebeskyttende faktorer i en krise

En krise kan skade en organisasjons omdømme kraftig, men det finnes heldigvis minst to elementer som kan være til hjelp. Fombrun og van Riel (2003: 35) mener at det som beskytter omdømmet best i en krise er et opprinnelig godt omdømme og god krisehåndtering.

---

<sup>7</sup> Jeg vil i denne oppgaven anse begrepene *krise* og *skandale* som synonymer.

## Verdien av et opprinnelig godt omdømme

Det finnes som nevnt tidligere i dette kapittelet mange fordeler med å ha et godt omdømme, men et godt omdømme er på ingen måte ensbetydende med at man er immun mot kriser. Uavhengig av utgangspunkt kan en krise gi omdømmet til en organisasjon en kraftig knekk og i ytterste konsekvens true hele organisasjonens eksistens, men det å ha et opprinnelig godt omdømme vil likevel kunne være til nytte i forbindelse med en krise. Ifølge Fombrun (1996: 79) vil et godt omdømme fungere som en støtdemper når krisen slår til og gjøre konsekvensene av krisen mindre. Dette stiller imidlertid Coombs og Holladay (2006) seg skeptiske til, som sin studie av den såkalte *haloeffekten* fant at et godt omdømme på generell basis *ikke* beskytter en organisasjons omdømme i møte med en krise. Et opprinnelig godt omdømme blir nemlig lett undergravd av krisen som har oppstått (Boin m.fl. 2005: 72). De fleste teoretikere er imidlertid likevel enige om at en organisasjon med et opprinnelig godt omdømme vil komme bedre ut av en krise omdømmemessig enn en organisasjon med et dårlig eller nøytralt omdømme (Coombs 2007c: 165). En organisasjon med et opprinnelig godt omdømme kommer seg raskere etter en krise (Alsop 2004: 18), får mer "goodwill" i en krisesituasjon og blir lettere tilgitt hvis den har gjort noe galt (Dowling 2001: 13). Eksempler på det er organisasjoner som Tine og Gilde, som etter hver sine store kriser for noen år tilbake, med påfølgende dårlige omdømmer, likevel hentet seg raskt inn og snart fikk tilbake det gode omdømmet de i utgangspunktet hadde (Kampanje.no 27.08.09). Det finnes også indikasjoner på at et opprinnelig godt omdømme gjør at interessentene anser organisasjonens krisekommunikasjon for mer troverdig enn om den i utgangspunktet hadde et dårlig omdømme (Coombs 1995: 461).

## Verdien av god krisehåndtering

Det hjelper derimot *ikke* å ha et godt omdømme hvis man håndterer krisen dårlig (Dean 2004: 192). Heath og Millar (2004: 2) sier det enkelt og greit slik: "Respond well and survive the crisis; respond poorly and suffer the death of the organization's reputation and perhaps itself." Hvor raskt og hvorvidt en organisasjon i det hele tatt klarer å hente seg inn etter en krise er altså tett knyttet til hvordan den håndterte krisen: "The well-constructed account, it appears, may be mightier than the average blow to organizational legitimacy." (Elsbach 1994: 84) Men selv med utmerket krisehåndtering vil som regel en krise midlertidig svekke organisasjonens omdømme markant – forskjellen er bare at skaden vil bli *enda* større med dårlig krisehåndtering (Dowling 2001: 253). Hvis krisen håndteres dårlig er risikoen stor for at det oppstår en såkalt *dobbeltkrise*, hvor den opprinnelige krisen blir overskygget av en kommunikasjonskrise (Johansen og Frandsen 2007: 79). Hvis en organisasjons interessenter derimot anser organisasjonen for å ha håndtert krisen godt kan organisasjonen etter hvert gjenvinne omdømmet sitt (Alsop 2004: 218). Det finnes altså to komponenter av en krise: selve krisen og organisasjonens krisehåndtering (Gower 2006: 98).



## Omdømmet etter krisen

Det er vanskelig og tidkrevende å reparere et skadet omdømme, og organisasjoner som allerede hadde et dårlig omdømme før krisen slo til kan risikere å aldri få hodet over vannet igjen (Alsop 2004: 19). De fleste organisasjoner kommer seg imidlertid fra en krise med skinnet i behold – omdømmet er svekket, men kan bygges opp igjen (ibid.: 219). Ifølge en undersøkelse fra Burson-Marsteller bruker en organisasjon i gjennomsnitt 3,65 år på å gjenvinne omdømmet sitt etter en krise – men dette tidsintervallet varierer selvsagt sterkt, og mange organisasjoner bruker mye lenger tid enn dette på å komme seg igjen (ibid.: 20). Andre er enda mer pessimistiske, og mener at man i verste fall kan risikere at interessentene aldri kommer til å stole helt på organisasjonen igjen (Slovic 1993: 677) – tilliten er borte. En konsekvens av en skandale kan nemlig være at den blir *bestemmende* for organisasjonens omdømme, slik at man aldri slutter å assosiere den med organisasjonen (Thompson [2002] 2000: 256). Dowling (2001: 13) hevder at mediene har en tendens til å være ekstra oppmerksomme på organisasjoner som har et dårlig omdømme – og selv når disse organisasjonene gjør noe bra minner de ofte samtidig sitt publikum på organisasjonens historie. Men om man tar tiden til hjelp er det slett ikke umulig å komme seg på beina igjen: "[...] med en beslutsom indsats og den udviskning af erindringen der sker i tidens løb, kan det godt lykkes for én at genopbygge sit omdømme i et vist omfang [...]" (Thompson [2002] 2000: 257). Med det i mente er det på tide å vende tilbake til selve krisen og redegjøre for hvordan et kriseforløp gjerne ser ut.

## Krisefaser

Kriser har blitt kategorisert i ulike faser av en rekke teoretikere, og jeg kommer i denne oppgaven til å forholde meg til Finks (1986: 20-28) "sykdomsmodell" og Thompsons ([2002] 2000: 83-86) inndeling av den medierte skandale, som begge består av fire faser. Sistnevnte fasemodell er svært beskrivende for forløpet i Murud-saken, da denne modellen er tilpasset politiske skandaler. Hovedårsaken til at jeg også har valgt å trekke inn en mer generell krisefasemodell er at Thompson ikke inkluderer betydningen av varselstegn i sin modell<sup>8</sup>, i tillegg til at bare én av de fire fasene hans omhandler selve krisefasen. Mitt fokus ligger imidlertid først og fremst på selve krisen, og det føles derfor riktig å også trekke inn en annen fasemodell. Finks fasemodell vektlegger nettopp selve krisen og er relativt deskriptiv, i motsetning til mange andre modeller (som for eksempel Coombs' (2007b) nitrinnsmodell), som er mer normative og deler fasene inn etter hva organisasjonen *bør gjøre* før, under og etter en krise.

Ifølge Fink kan fasene i en krise sammenlignes med de fire fasene i et sykdomsforløp. Den første fasen kalles *prodromalfasen*, og her begynner de første symptomene eller varselstegnene

---

<sup>8</sup> Dette er også helt naturlig, da Thompsons modell først og fremst er utviklet for politikere (enkelpersoner), mens betydningen av varselstegn ofte er mer relevant for organisasjoner.

(prodromene) på at en krise kan komme til å bryte ut å vise seg. Deretter kommer *akuttfasen*, hvor den utløsende hendelsen finner sted og krisen bryter ut. Akuttfasen er ofte den korteste fasen, men også den mest intense, og den kan derfor føles som den lengste. Etter akuttfasen får vi *den kroniske fasen*, hvor organisasjonen jobber med å håndtere og rydde opp etter krisen og dens konsekvenser, og til slutt kommer *oppløsningsfasen*, hvor man får et tydelig tegn på at krisen er over.

Thompson inndeling av en politisk skandale begynner med *preskandalefasen*, hvor granskning utført av politi og/eller media som oftest finner sted. Deretter kommer *den egentlige skandalen*. Det er viktig å understreke at denne fasen ikke begynner med selve normbruddet, men en *avsløring* som gjør overtrampet offentlig kjent. Thompsons tredje fase kalles *klimakset*, og her blir det fremtvunget en avgjørelse på skandalen – enten ved at den anklagede innrømmer skyld, får sparken eller går av, eller ved at anklagen blir frafalt, slik at skandalen går i oppløsning. I den medierte skandales siste fase, *ettervirkningene*, er skandalen store drama over, og man reflekterer over det som har skjedd.

Jeg mener at disse to modellene utfyller hverandre, og at de på hver sin måte er relevante for min oppgave. Jeg har derfor valgt å kombinere dem til én modell, som jeg vil forholde meg til videre i oppgaven. Denne har fått *fem* faser, hvor den første er prodromal-/preskandalefasen. Prodromalfasen kommer ofte først, men de to fasene kan også i stor grad overlappe hverandre tidsmessig. Deretter kommer selve krisefasen, som er inndelt i akuttfasen, den kroniske fasen og klimakset, og til sist får vi ettervirkningsfasen.

Prodromalfasen				
Preskandalefasen	Akuttfasen	Den kroniske fasen	Klimakset	Ettervirkningsfasen

Figur 1: Fasemodell basert på Fink og Thompsons modeller.

## Varselstegn, forebygging og planlegging

Det aller beste er selvsagt å unngå å havne i en krisesituasjon, og det er ofte mulig. Det finnes som regel varselstegn før en krise bryter ut: "[...] et sammenspil av flere (muligvis små) uregelmæssigheder og manglende viden herom hos de kompetente fagfolk eller ledere danner grobund for en krise, når den rette udløsende begivenhed [...] er til stede." (Johansen og Frandsen 2007: 138) Men organisasjonen klarer ikke alltid å oppdage disse varselstegnene: "Warnings do not come with flashing lights [...]" (Boin og t'Hart 2003: 547). Noen ganger blir de imidlertid ikke oppdaget eller håndtert fordi de angår en type problemer som organisasjonen ikke vil vedkjenne seg – organisasjonen har en dårlig *feilkultur* (Johansen og Frandsen 2007: 148). Ifølge Lerbinger (1997: 343) er derfor fornektelse av trusler både den mest vanlige og den mest alvorlige svakheten i organisasjoners krisehåndtering.

Man kan og bør også forberede seg på kriser lenge før eventuelle varselstegn oppstår. Det viktigste instrumentet i så måte er en *kriseplan*, som blant annet sier noe om hvem som er i krisegruppa og hva hans eller hennes rolle er, hvem som må kontaktes, hva man skal gjøre og hva man skal si (Fearn-Banks 2007: 296-308). Hvis man allerede har disse elementene på plass, slipper man å bruke tid og krefter på dem når krisen plutselig slår til (Coombs 2007b: 90) – og det kan gjøre det lettere å ta de riktige avgjørelsene og dermed bidra til å beskytte organisasjonens omdømme. En krisepan bidrar også til en bevissthet rundt kriser som faktisk også kan *forhindre* at de inntreffer, da det kan bidra til å avdekke problemer som ellers kunne ha ført til en krise (Fearn-Banks 2007: 293) og minske fornektelsen av krisevarsler (Weisæth og Kjeserud 2007: 15). Flere studier viser at organisasjoner som har en krisepan kommer bedre ut av en krise enn organisasjoner som ikke har noen slik plan (Fearn-Banks 2007: 9-10), og at den kroniske fasen av krisen varer to og en halv gang så lenge hos sistnevnte (Fink 1986: 24).

## Krisekommunikasjonens form

Når krisen imidlertid er et faktum blir målet å forsøke å begrense skadevirkningene, og det kan gjøres ved hjelp av krisekommunikasjon. Selv om det er krisekommunikasjonens *form* det har vært skrevet mest om i kriselitteraturen, fokuserer jeg primært på krisekommunikasjonen *innhold*. Form og innhold er imidlertid tett sammenknyttet. Formen har blant annet betydning for hvordan innholdet oppfattes, og kan styrke eller svekke budskapet (Coombs 2007b: 83). Jeg vil derfor gjøre rede for tre trekk ved formen som er viktige når man skal kommunisere i en krise: hurtighet, åpenhet og konsistens.

Flere studier har vist at de organisasjonene som kommuniserer åpent og presist umiddelbart etter at en krise oppstår er de som kommer best ut av krisen (Seeger m.fl. 2001: 163). Og jo raskere responsen kommer, jo større er sannsynligheten for at den blir oppfattet som ærlig og dermed får en positiv effekt på omdømmet (Patel og Reinsch 2003: 22). Det er derfor ingen god idé å vente for lenge med å uttale seg eller si "Ingen kommentar" – da virker organisasjonen straks mer "skyldig" (Coombs 2007b: 129-130). I en krise hvor organisasjonen er taus i starten vil dessuten rykter og spekulasjoner raskt begynne å spre seg, i stedet for at organisasjonen selv får legge frem sin side av saken (ibid.: 129). Forskning har også vist at omdømmeskaden som følge av en krise blir mindre når organisasjonen selv er først ute med de dårlige nyhetene (Coombs 2010b: 28). Det vil derfor være en fordel å være proaktiv i stedet for reaktiv fra første time, og med andre ord være den som tar initiativ overfor mediene i stedet for det motsatte – da viser man også at man har kontroll (Dowling 2001: 264). Ifølge Heath (1994: 259) impliserer en krise som regel at organisasjonen på en eller annen måte ikke har hatt kontroll, men en rask respons kan gjenopprette dette inntrykket.

En organisasjon bør alltid være åpen, men dette blir særlig viktig under en krise (Gower 2006: 98) – liten grad av åpenhet er en av faktorene som kan være med på å skape en dobbeltkrise. Det å

være åpen i en krise dreier seg ifølge Coombs (2007b: 132) om tre ting: å være tilgjengelig for mediene, være villig til å offentliggjøre informasjon og være ærlig. Man bør aldri lyve – ikke bare er det uetisk, men det vil mest sannsynlig også bli oppdaget og gjøre krisen enda verre. Om organisasjonen bør si absolutt *alt* kan imidlertid diskuteres. Det kan for eksempel være lurt å la være å uttale seg om deler av saken man fortsatt vet for lite om, slik at man ikke kommer med informasjon som senere blir tilbakevist – men det er ingenting i veien for å opplyse om at man faktisk ikke vet nok og at man vil komme tilbake med denne informasjon så snart man har den (ibid.: 130).

Et begrep som er svært viktig i både omdømmebygging og krisekommunikasjon er *konsistens*. Dette blir viktigere enn noen gang i en krisesituasjon, da et enhetlig budskap og det å "tale med én stemme" er helt essensielt for å virke troverdig (ibid.: 131) og å ha kontroll med at informasjonen som gis er autentisk og presis (Lerbinger 1997: 43). Inkonsistens blir raskt sett som inkompetanse (Coombs 2010b: 29). Det å tale med én stemme er imidlertid ikke nok – *innholdet* i budskapet (forsvarsstrategiene) må også være konsistent (Ihlen 2002: 191).

## Krisekommunikasjonens innhold

Når en organisasjon opplever kritikk som følge av en krise må den forsvare seg. Forsvarsstrategier eller kriseresponsstrategier kan defineres som "what the organization says and does after a crisis hits [...]" (Heath og Coombs 2006: 205). Måten en organisasjon forsvarer seg på i en krise påvirker hvordan interessentene vurderer organisasjonen og krisen (Coombs 2007c: 171), og det overordnede formålet med slike forsvarsstrategier er derfor å beskytte og gjenopprette organisasjonens omdømme.

Den etter hvert relativt omfangsrike litteraturen rundt forsvarsstrategier bekrefter ordtakene "kjært barn har mange navn". Bruk av slike strategier kalles blant annet *inntrykksstyring* (*impression management*) (f.eks. Bromley 1993, Elsbach 1994, Allen og Caillouet 1994), *gjenopprettelse av image* (*image restoration*) (f.eks. Benoit 1995), *apologia* (f.eks. Hearit 2006) eller rett og slett *krisekommunikasjon* (f.eks. Coombs 2007b). Ikke overraskende nok finnes det også en rekke ulike typologier og kategoriseringer av forsvarsstrategier, der to av de mest nærliggende å bruke bortsett fra Coombs' SCCT er Benoits og Hearits rammeverk. For Benoit handler det som nevnt om gjenopprettelse av image, altså hvilke forsvarsstrategier man kan bruke når ens image er truet, hvilket han klassifiserer i fem hovedkategorier (som alle har flere underkategorier): benektelse, ansvarsunntakelse, forminskelse av oppfattet skade, korrigerende handlinger og full unnskyldning (Benoit 1995: 74-82). Hearit tar utgangspunkt i apologiabegrepet fra retorikken, som han deler inn i fem ulike "holdninger" man kan innta for å forsvare handlingene sine: benektelse, motangrep, differensiering, full unnskyldning og juridisk holdning (Hearit 2006: 15-17). Hearit fokuserer imidlertid mest på såkalt full unnskyldning, og har utviklet en teori om hvordan en idealetisk unnskyldning bør konstrueres både når det gjelder form og innhold.

De ulike kategoriseringene av forsvarsstrategier har mange fellestrekk, men Coombs kan etter min mening tilby noe mer enn de andre teoretikerne. Hearits apologiateori dreier seg som nevnt mest om én bestemt kriseresponsstrategi, såkalt *full unnskyldning*. Dette gjør teorien snevrere enn SCCT, og jeg ønsker å bruke teori som kan si noe om både unnskyldninger og andre kriseresponsstrategier. Hearits teori kan likevel utfylle SCCT, og jeg vil derfor blant annet trekke den inn når det er snakk om nettopp unnskyldninger. I likhet med Coombs har dessuten Hearit også et sterkt fokus på ansvar, noe som er et viktig element i min oppgave, og det gjør at hans teorier kan bidra med innsikt også på dette området.

Selv om Benoits teori om gjenopprettelse av image med sine mange underkategorier av forsvarsstrategier er noe mer nyansert enn SCCT, er den først og fremst deskriptiv og trekker i liten grad årsakskonklusjoner, og den gir dermed lite innsikt i hvor effektive de ulike gjenopprettelsesstrategiene faktisk er (Coombs og Schmidt 2000). SCCT testes derimot vitenskapelig og videreutvikles med jevne mellomrom, og er i motsetning til Benoits teori om gjenopprettelse av image og i likhet med Hearits apologiateori i større grad normativ, slik at den faktisk kan si noe om hvilke kriseresponsstrategier man *bør* bruke i bestemte krisesituasjoner. Det gir grunnlag for ikke bare å kunne analysere hvilke strategier en organisasjon brukte under en krise, men også vurdere hvorvidt bruken av dem var vellykket eller ei. I tillegg er SCCT en syntese av flere teoretikers forsvarsstrategier – blant annet Benoits (1995) totalt 14 strategier og Allen og Caillouets (1994) 20 strategier, og den tar utgangspunkt i og kombinerer flere ulike fagfelt, primært *issues management*, risikostyring og omdømmebygging (Coombs 2007b). I tillegg trekker Coombs inn konteksten i form av krisehistorie, opprinnelig omdømme og krisetype. SCCT ser så på hvordan disse faktorene kan påvirke krisesituasjonen og dermed hvordan man bør respondere på krisen, noe som gjør den til en mer helhetlig teori sammenlignet med både Benoits og Hearits teorier. Sistnevntes teorier kan ifølge Johansen og Frandsen (2007: 200-202) derfor plasseres innenfor den retoriske eller tekstorienterte forskningstradisjonen, som fokuserer mest på hva en organisasjon faktisk sier i en krisesituasjon, mens Coombs' SCCT hører hjemme i den strategiske eller kontekstorienterte tradisjonen, som *i tillegg* til å se på hva en organisasjon sier også trekker inn konteksten og hvordan den påvirker kommunikasjonen, og hvordan en organisasjon strategisk *bør* kommunisere for å beskytte omdømmet sitt best mulig. Dette betyr at den også er mer mottakerorientert, da den forsøker å belyse hvordan en organisasjons interessenter oppfatter en krise, og hvordan de reagerer på organisasjonen og dens kriseresponsstrategier (Coombs 2010b: 38).

## **SCCT – Situational Crisis Communication Theory**

SCCT er basert på systematiske, sosialvitenskapelige studier av krisekommunikasjon (Coombs 2007b: ix), og er under stadig utvikling. Coombs har flere ganger modifisert teorien ved å fjerne, endre og

legge til nye elementer. Siden disse modifiseringene er basert på nye funn fra SCCT-forskning velger jeg å forholde meg til den nyeste versjonen (2007b)<sup>9</sup>.

Kort sagt går SCCT ut på at konteksten en krise oppstår i avgjør hvilke kriseresponsstrategier man bør bruke for å beskytte organisasjonens omdømme best mulig. Man kan altså si at SCCT bygger en bro mellom ulike krisesituasjoner og kriseresponsstrategier (Coombs 2007c: 170). Det å forstå selve krisesituasjonen vil gjøre det lettere å avgjøre hvordan man skal håndtere krisen, slik at man kan velge de kriseresponsstrategiene som passer best til *omdømmetrusselen* krisen representerer (Heath og Coombs 2006: 203). Denne omdømmetrusselen kan defineres som "the amount of damage a crisis could inflict on the organization's reputation if no action is taken." (Coombs 2007a: 137). Dette gjør man ved å se på tre ulike kjennetegn ved krisesituasjonen: *krisetypen*, *organisasjonens krisehistorie* og *organisasjonens opprinnelige omdømme*. Krisekommunikasjonsteorier har imidlertid ofte rot i større fagfelt, og det gjelder også SCCT, som er basert på attribusjonsteori. Dette er en sosialpsykologisk teori som legger grunnlaget for SCCTs mottakerorientering (Coombs 2010b: 37). Jeg vil derfor kort redegjøre for denne teorien, for deretter å gjennomgå de ulike kjennetegnene ved en krisesituasjon og kriseresponsstrategiene organisasjonen kan ta i bruk.

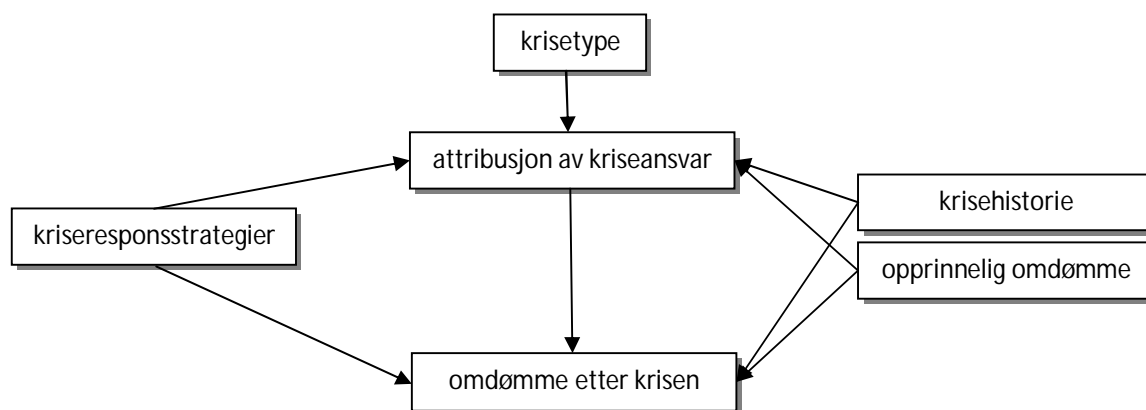
## Attribusjonsteori

Vi leter alle, bevisst eller ubevisst, etter forklaringer på det som skjer rundt oss – som for eksempel på hvorfor andre handler som de gjør. Attribusjonsteori handler altså kort sagt om hvordan vi mennesker forklarer noe, særlig når det er uventet eller uforståelig – som en krise gjerne er (Colbjørnsen 2004: 120). Når attribusjonsteori brukes i krisekommunikasjonsteori dreier det seg om i hvilken grad interessenter tillegger en organisasjon ansvar for en krise (Coombs og Holladay 2004: 97). Vi attribuerer årsaken til en krise til enten organisasjonen selv, egenskaper ved situasjonen eller en kombinasjon av disse (Bjørvik og Haukedal 1997: 205-206), men Coombs og Holladay (2006: 128) hevder at den såkalte *fundamentale attribusjonsfeil*, som går ut på at vi ofte overvurderer indre årsaker til en hendelse og undervurderer situasjonelle faktorer, gjør at interessenter uansett vil ha en tendens til å attribuere ansvar for en krise til organisasjonen (heller enn til ytre omstendigheter). Disse attribusjonene kan imidlertid påvirkes av en rekke ulike faktorer. Hvor mye ansvar som attribueres til egenskaper ved situasjonen og hvor mye som attribueres til organisasjonen selv bestemmes blant annet av hvor mye kontroll man anser organisasjonen for å ha hatt over situasjonen (Dowling 2001: 259), hvorvidt man er positivt eller negativt innstilt til organisasjonen fra før (Bjørvik og Haukedal 1997: 206-207) og hvorvidt organisasjonen har en historie av lignende kriser eller ei (Coombs 2004).

---

<sup>9</sup> Coombs har publisert flere artikler og bøker som i større eller mindre grad omhandler SCCT siden 2007, men jeg velger å bruke oppsettet i 2007-versjonen av *Ongoing Crisis Communication* som hovedrammeverk, da dette er det mest utfyllende av nyere dato, og Coombs ikke har endret teorien i vesentlig grad eller noen grad som er relevant for min problemstilling siden den den gang.

Her vil altså oppfattelse av kontroll, negativ innstilling og krisehistorie øke attribusjonen av ansvar. Oppfattet årsak til og skyld i hendelsen vil deretter bli påvirket av hvordan organisasjonen håndterer krisen (Dowling 2001: 259). Dette korresponderer altså direkte til de fire elementene som ifølge SCCT kan øke attribusjonen av ansvar i en krisesituasjon: de forutgående faktorene krisetype, opprinnelig omdømme og krisehistorie, samt organisasjonens kriseresponsstrategier (se figur 2).



Figur 2: SCCT (basert på Coombs 2010: 40).

## Ulike krisetyper

Coombs har basert på attribusjonsteori syntetisert flere krisetypologier og gruppert kriser i tre hovedtyper etter hvor mye kontroll interessentene anser organisasjonen for å ha hatt over hendelsen (i hvilken grad det kan se ut som det er en kausal forbindelse mellom organisasjonen og krisen), og dermed i hvilken grad interessentene attribuerer ansvaret for hendelsen til organisasjonen (Coombs og Holladay 2002). Hvor mye ansvar som attribueres er proporsjonalt med i hvor stor grad normer og verdier i samfunnet kan sies å være overskredet, og dermed i hvilken grad omdømmet og legitimiteten er truet (Coombs 2006: 249-250).

De ulike krisetypene er ifølge Coombs (2007a: 137) ulike *tolkningsrammer* som indikerer hvordan interessentene bør tolke krisen, og beskriver *grunntrusselen* krisen utgjør (Coombs 2010b: 39) – altså hvor stor omdømmetrusselen er når man ikke tar hensyn til de andre elementene i krisesituasjonen. Den første krisegruppen fører til en svak attribusjon av ansvar og utgjør en svært lav omdømmetrussel (*the victim cluster*). Her dreier det seg om kriser der organisasjonen også er et offer for krisen, som for eksempel naturkatastrofer, ondsinnede rykter, sabotasje eller feilaktige oppfatninger om organisasjonen. Ved den andre typen kriser (*the accidental cluster*) er attribusjonen av ansvar noe høyere, men fortsatt ganske lav, mens omdømmetrusselen er moderat, og gjelder kriser som skyldes organisasjonens uintensjonelle handlinger, som for eksempel ulykker som ikke kunne ha vært forhindret. Den tredje og siste gruppen kriser (*the preventable cluster*) fører til en sterk attribusjon av ansvar og er en alvorlig trussel mot omdømmet, da det her er snakk om kriser hvor organisasjonen med viten og vilje har utsatt mennesker for risiko, handlet på en upassende måte,

brutt lover eller regler eller ikke gjort nok for å forebygge årsaken til krisen (Coombs og Holladay 2002, Heath og Coombs 2006: 203-204, Coombs 2007b: 141-142, Coombs 2007c: 167-168). En politikkskandale som Murud-saken hører helt klart hjemme i sistnevnte krisegruppe.

### **Krisehistorie og opprinnelig omdømme**

En krise finner ikke sted i et vakuum, men i en kontekst. De to faktorene krisehistorie og opprinnelig omdømme (som for øvrig er tett sammenknyttet, da en historie av lignende kriser gjerne påvirker en organisasjons omdømme i negativ retning) har betydning for hvordan en organisasjons interessenter oppfatter en krise. SCCT-forskning har flere ganger vist at en historie av lignende kriser markant forsterker omdømmetrusselen en krise bringer med seg – selv om den tilhører den første eller andre krisetypen og altså ikke kunne ha vært forhindre (Coombs 2004). Det skyldes at interessentene i slike tilfeller vil anse organisasjonen for å ha et vedvarende problem (Coombs 2007a: 137) – legitimiteten har tatt skade. Omdømmetrusselen blir ifølge Coombs og Holladay (2001) også forsterket hvis organisasjonen i utgangspunktet hadde et dårlig omdømme. Dette kaller de for *borrelåseffekten* (*the velcro effect*) – et opprinnelig dårlig omdømme tiltrekker seg akkurat som en borrelås enda mer dårlig omdømme. Selv om et opprinnelig godt omdømme som beskrevet tidligere i dette kapittelet kan ha flere andre fordeler i forbindelse med en krise, er det ifølge Coombs og Holladay (2006) ikke grunn til å tro at *selve omdømmetrusselen* som følge av en krise vil bli særlig mindre hvis organisasjonen har et opprinnelig godt omdømme (og dette får dermed ingen konsekvenser for hvordan krisen bør håndteres).

For å avgjøre hvor stor omdømmetrussel en krise faktisk representerer må man kombinere det man vet om krisetype, krisehistorie og opprinnelig omdømme (Coombs 2007b: 142-143). Hvis en organisasjon for eksempel opplever en krise fra den første krisegruppen, men fra før har et dårlig omdømme eller tidligere har vært involvert i lignende kriser, blir omdømmetrusselen sterkere. Krisen må da håndteres som en krise fra den andre krisegruppen (Coombs 2007c: 168-169).

### **Kriseresponsstrategiene**

Jo sterkere attribusjonen av ansvar er, jo større kan også skaden på omdømmet bli (Coombs og Holladay 2002: 173). Et av formålene med kriseresponsen er dermed å forsøke å endre eller minske interessentenes attribusjoner av ansvar (Coombs 1995: 453). Coombs (2007b: 139-141) opererer med fire kategorier av kriseresponsstrategier. De til sammen ti strategiene er plassert på en skala fra den mest defensive til den mest imøtekommende strategien, bortsett fra den siste gruppen, som er en samling strategier som fungerer som supplement til de andre strategiene. Coombs (ibid.: 139) understreker at dette ikke er noen uttømmende liste, men en oversikt og rangering av de mest *vanlige* forsvarsstrategiene. Strategiene i de tre første gruppene gjenspeiler graden av ansvar interessentene



attribuerer til organisasjonen, og graden av ansvar som organisasjonen dermed bør ta for krisen (Coombs 2006: 255). De tre gruppene av kriseresponsstrategier sammenfaller for øvrig med Hearits (2006: 29-32) tre apologiastategier en organisasjon kan bruke når den blir konfrontert med spørsmål om skyld.

I tillegg til de fire kategoriene av forsvarsstrategier finnes det også en form for kriserespons som bør være forutgående for dem – en informasjonsrespons (Coombs 2007b: 133-137). For at krisekommunikasjonen skal redusere omdømmeskaden mest mulig effektivt mener Sturges (1994) at organisasjonen bør ta i bruk ulike typer kommunikasjon alt etter hvilken krisefase den befinner seg i, da interessentenes informasjonsbehov endrer seg i løpet av de ulike fasene. Coombs (2007c: 165) mener at det vil være uansvarlig å begynne kommunikasjonen i en krise med å fokusere på organisasjonens omdømme. I akuttfasen har interessentene størst behov for en informasjonsrespons, mens de er mest mottakelige for omdømmegjenoppbyggende budskap i form av kriseresponsstrategier i den kroniske fasen og oppløsningsfasen (Sturges 1994: 309-311). Organisasjonen kan altså tilpasse responsen ut fra hvilken krisefase den er i. Johansen og Frandsen (2007: 227) understreker imidlertid at informasjonsrespons og kriserespons noen ganger kan være vanskelige å skille fra hverandre, da også informasjonsrespons kan være med på å påvirke organisasjonens omdømme i positiv eller negativ retning, alt etter hvor vellykkede de er.

<b>Oversikt over kriseresponsstrategier</b>	
<i>Informasjonsrespons</i>	<i>Instruerende informasjon</i> <i>Avpassende informasjon</i>
Benektelsesstrategier	Angrep på anklageren Benektelse Sydebukk
Forminskelsesstrategier	Bortforklaring Rettferdiggjørelse
Gjenoppbyggingsstrategier	Kompensasjon Full unnskyldning
Forsterkelsesstrategier	Påminnelse Innsmigring Offer

Figur 3: Oversikten er basert på SCCT (Coombs 2007: 140).

### **Informasjonsrespons**

Informasjonsresponsen kan deles inn i to typer, nemlig instruerende og justerende informasjon (Coombs 2007b: 133-137, Coombs 2010b:29). En instruerende informasjonsrespons dreier seg om å gi interessentene informasjon om hvordan de kan beskytte seg selv i kriser hvor dette er relevant, mens

justerende informasjonsresponser dreier seg om å forklare hva som har skjedd, uttrykke sympati og medfølelse med ofrene for krisen, og gi informasjon om hva organisasjonen har tenkt å gjøre for å rydde opp og forhindre at noe lignende skjer igjen. Sistnevnte kalles *korrigerende handling*, og bør fremsettes så raskt som mulig (Coombs 2007b: 135-136). Når organisasjonen rydder opp etter en krise er det viktig at det ikke skjer i det stille: "A company must not only do what is right; *it also must tell its publics that it is doing so.*" (Fearn-Banks 2007: 12). Korrigerende handlinger gir uttrykk for at organisasjonen har lært sin lekse og vil gjøre alt den kan for at det som forårsaket krisen ikke skal kunne skje på nytt, noe som gir interessentene grunn til å stole på organisasjonen igjen (Hearit 2006: 72-73). Informasjonsresponsen sammenfaller med det Gower (2006: 99) kaller en *etisk respons*, som tar hensyn til interessentenes forventninger til organisasjonen.

### **Benektelsesstrategier**

Den første gruppen av kriseresponsstrategier inneholder strategiene *angrep på anklageren*, hvor man i stedet for å svare på beskyldningene kommer med et motangrep på den eller dem som mener at det finnes en krise, *benektelse*, hvor man hevder at det ikke finnes noen krise, og *syndebukk*, hvor man hevder at man er uskyldig og legger skylden for krisen på noen utenfor organisasjonen (Coombs 2007b: 140). Med disse strategiene prøver man med andre ord å fjerne enhver forbindelse mellom organisasjonen og krisen (ibid.: 139), og man påtar seg ingen form for ansvar eller skyld. Hvis organisasjonen klarer å overbevise interessentene sine om at det ikke finnes noen krise finnes det heller ingen omdømmetrussel (Coombs 2006: 247).

### **Forminskelsesstrategier**

Den første strategien i denne gruppen er *bortforklaring*, hvor man forsøker å minimere organisasjonens skyld i krisen ved å nekte for at man handlet med overlegg eller ved å hevde at man ikke hadde mulighet til å kontrollere hendelsene som førte til krisen (Coombs 2007b: 140). En bortforklaring kan på mange måter sies å begunstige både avsenderen og mottakeren – den minsker avsenderens ansvar, samtidig som den informerer mottakeren om at avsenderen ikke hadde som intensjon å skade eller fornærme mottakeren (Holtgraves 1989: 9). En annen måte å bruke bortforklaring på er å legge skylden for krisen over på én eller flere interne syndebukker – enkeltansatte hvis handlinger var ukjente for ledelsen (Hearit 2006: 16). Bortforklaring er en måte å forsøke å attribuere skylden for krisen til noe annet eller noen andre, altså situasjonelle faktorer. Hvis man klarer det vil attribusjonene av organisasjonens skyld i krisen bli mindre (ibid.). Den andre strategien som hører hjemme i denne kategorien er *rettferdiggjørelse*, hvor organisasjonen prøver å minimere den oppfattede skaden som er forbundet med krisen (Coombs 2007b: 140), for eksempel ved å argumentere for at det som skjedde var nødvendig for å nå et høyere mål. Organisasjonen tar

med andre ord på seg ansvar for det som har skjedd, men hevder at den ikke har gjort noe galt (Shaver 1985: 163). Formålet med å bruke forminskelsesstrategier er å få interessentene til å forstå hva som har skjedd, noe som gjør sannsynligheten mindre for at de fordømmer organisasjonen og dens handlinger (Hearit 2006: 124-125). Forminskelsesstrategier kan brukes for å forsøke å minske attribusjoner av at organisasjonen hadde kontroll over krisen – og hvis den lykkes med det vil omdømmetrusselen bli mindre (Coombs 2007b: 139). Bortforklaringer og rettferdiggjørelser er for øvrig gjensidig utelukkende (Shaver 1985: 172).

### **Gjenoppbygningsstrategier**

I denne gruppen finner vi strategiene *kompensasjon*, hvor man tilbyr ofrene for krisen penger eller andre gaver, og *unnskyldning*, hvor man gir uttrykk for at organisasjonen tar det fulle ansvar for krisen og ber om interessentenes tilgivelse (Coombs 2007b: 139-140). Med disse strategiene prøver organisasjonen å forbedre organisasjonens omdømme ved å forsøke å endre måten interessentene oppfatter den på (Coombs 2006: 249). Disse strategiene er mest aktuelle når krisen er selvforskyldt, da de innebærer at man innrømmer mangel på kontroll, svakhet eller til og med dårlige hensikter (Kvåle og Wæraas 2006: 145).

Det er for øvrig viktig å understreke at unnskyldningsstrategien egentlig kan deles inn i minst to ulike strategier, nemlig *delvis unnskyldning* og *full unnskyldning*. Når man kommer med en delvis unnskyldning uttrykker man som regel bare medfølelse og beklagelse (Coombs 2007b: 141). I en idealetisk full unnskyldning må man ifølge Hearit (2006: 69-73) derimot eksplisitt innrømme at man har gjort noe galt, ta på seg fullt ansvar og skyld, uttrykke beklagelse, identifisere seg med og søke forsoning med berørte interessenter, be om tilgivelse, offentliggjøre all informasjon som er relatert til det som har skjedd, gi en forklaring som henvender seg til interessentenes legitime forventninger, tilby å utføre en passende korrigerende handling og tilby passende kompensasjon. Formmessig bør en idealetisk unnskyldning også være sannferdig, oppriktig, betimelig, frivillig, rettet mot alle interessenter og fremført i riktig kontekst (ibid.: 64-69). Enkelt sagt definerer man gjerne forskjellen mellom en full og en delvis unnskyldning som at førstnevnte innebærer å innrømme skyld og ansvar, mens man unnlater å gjøre dette i sistnevnte. Undervisningsbygg unnskyldninger kan imidlertid aldri kalles delvise, da de alltid ble fulgt av en ansvarserklæring<sup>10</sup>. I mange andre saker hadde det vært naturlig å skille mellom de to formene for unnskyldning, men siden dette er lite relevant i denne saken velger jeg å forholde meg til Coombs' oppsett, hvor kun en full unnskyldning er å regne som en unnskyldning.

---

<sup>10</sup> Om de dermed kan klassifiseres som fulle unnskyldninger er en annen sak, og det vil jeg komme tilbake til i kapittel 6.

### **Forsterkelsesstrategier**

I den siste gruppen finner vi en litt annen type strategier, som fungerer mer som et supplement til de andre strategiene (Coombs 2007b: 140-141). Den første er *påminnelse*, hvor man forteller interessentene om alt det gode organisasjonen har gjort tidligere. For å kunne ta i bruk denne strategien må organisasjonen selvsagt ha et opprinnelig godt omdømme eller dokumentasjon på at den tidligere har gjort gode gjerninger (Coombs 1995: 461). De to andre forsterkelsesstrategiene er *innsmigring*, hvor organisasjonen roser interessentene sine, og *offer*, hvor man forklarer hvordan organisasjonen også er et offer for krisen (Coombs 2007b: 140). Med forsterkelsesstrategier forsøker man verken å redusere organisasjonens ansvar eller å rettferdiggjøre det som har skjedd, men man frir til interessentene sine ved å trekke noe positivt inn i en negativ situasjon (Benoit 1995: 12). Fokuset her ligger imidlertid på organisasjonen, så de bør ikke brukes alene – da vil man virke nokså selvopptatt (Coombs 2007b: 141).

### **Hvilke strategier bør man velge?**

Kort sagt er grunnprinsippet i SCCT som følger: jo større omdømmetrussel krisen representerer, jo mer imøtekomende strategier bør man bruke (Coombs og Holladay 2002: 171). De tre graderte krisetyperne samsvarer med de tre første gruppene av kriseresponsstrategiene, slik at man for eksempel bør velge strategier fra den første gruppen (benektelsesstrategiene) når omdømmetrusselen er svært lav, mens man bør velge strategier fra den tredje gruppen (gjenoppbygningsstrategiene) når omdømmetrusselen er svært høy.

Når organisasjonen faktisk har skyld i krisen, som i Murud-saken, er teoretikerne stort sett samstemte i at en unnskyldning er den beste veien ut av uføret. Ifølge Alsop (2004: 262) finnes det ikke noen bedre måte å ta brodden av en krise på enn å fremsette en unnskyldning. Ifølge Patel og Reinsch (2003: 16-17) finnes det få risikoer og store potensielle gevinster ved å unnskyld seg. Hvis unnskyldningen blir godtatt blir interessentenes motvilje mot organisasjonen mindre eller i beste fall borte, og hvis den ikke blir godtatt er organisasjonen i samme posisjon som før. Man har altså ikke noe å tape. Kvåle og Wæraas (2006: 145) understreker at en unnskyldning innebærer å innrømme svakhet og feil, og derfor kan gjøre organisasjonen sårbar. De mener likevel at en unnskyldning kan være viktig på et symbolsk plan, da en slik strategi utviser empati og forståelse for at man har gjort noe galt, noe som kan dempe kritikken mot organisasjonen – hvis den kommer raskt nok. I så fall kan organisasjonen bli sett som åpen og ansvarlig, og komme styrket ut av krisen (ibid.). Mange teoretikere mener dessuten at det er viktig at organisasjonen legger seg helt flat i en krise den er ansvarlig for. Ifølge Bradford og Garrett (1995) er det å innrømme skyld den klart mest effektive og robuste strategien i en kritesituasjon hvor beskyldningene som rettes mot organisasjonen er gyldige.

Her hjemme har vi flere ganger sett at organisasjoner kan bli tilgitt hvis de legger seg helt flate (Ihlen og Robstad 2004: 132).

Det er imidlertid ikke slik at man må velge én kriseresponsstrategi og holde seg til den. Benoit (1995: 157-159) mener tvert imot at det ofte er en fordel å bruke flere strategier: bruk av flere strategier kan forsterke hverandre og øke sannsynligheten for at kriseresponsen er vellykket, da organisasjonen slipper "å satse alt på ett kort". Det finnes imidlertid en del retningslinjer det vil være lurt å følge. Som nevnt kan forsterkelsesstrategier brukes i tillegg til alle de andre strategiene, og forminskelses- og gjenoppbygningsstrategier kan også kombineres (Coombs 2007b: 143). Benektelsesstrategier bør imidlertid ikke brukes sammen med verken forminskelses- eller gjenoppbygningsstrategier, og offerstrategien bør kun brukes ved offerkriser (ibid.). Ihlen (2002: 203) er enda mer spesifikk, og mener at man heller ikke bør bruke unnskyldningsstrategien sammen med andre strategier enn korrigerende handling og innsmigring. Det å følge dette rådet vil ifølge Ihlen kunne styrke konsistensen i argumentasjonen. Det kan være direkte risikabelt å velge "feil" strategi – som for eksempel å ta i bruk benektelses- eller bortforklaringsstrategier når interessentene attribuerer ansvaret for det som har skjedd til organisasjonen (Coombs 2006: 256). I så fall vil ikke organisasjonens kriserespons svare til interessentenes forventninger, og da vil krisehåndteringen mislykkes. Når det er sagt er det også viktig å understreke at SCCTs anbefalinger om hvilke kriseresponsstrategier man bør velge er *retningslinjer* og ikke absolutte regler (Coombs 2007b: 150). Det er med andre lov å bruke skjønn.

Denne oppgaven handler imidlertid ikke bare om Undervisningsbyggs krisekommunikasjon, men også om hvilken rolle mediene spilte i Murud-saken. Nå er det derfor på sin plass å redegjøre for teorien jeg skal benytte meg av på dette området.

## Den medierte skandale

Mediene kalles gjerne "den fjerde statsmakt" og har en såkalt *vakthundfunksjon* som gjør at de i noen tilfeller kan være med på å bidra til at en organisasjon havner i krise ved hjelp av en kritisk eller "gravende" artikkel: "Afsøring av magtens hemmeligheder bliver av nogle journalister set som en opfyldelse av deres kald som vogtere af offentlighedens interesser." (Thompson [2002] 2000: 44) Når det er sagt er det heller unntaket enn regelen at en skandale er gravd frem av mediene – i de fleste tilfeller er det politiet eller andre etterforskere som har nøstet opp skandalen, mens mediene velger ut, fortolker og videreformidler informasjon om saken (ibid.: 92). Dette var også tilfelle i Murud-saken, hvor det var nettopp Økokrim som avslørte svindelen.

Journalister følger bevisst eller ubevisst bestemte nyhetskriterier, og negative nyheter og skandaler har stor nyhetsverdi (Schudson 2003: 49-51). Kriser er imidlertid ikke bare nyhetsverdige – de er ofte også underholdende (Fearn-Banks 2007: 23). Det er ikke alltid så lett å forutsi hvordan en

skandale kommer til å ende, noe som gjør dem spennende og fører til spekulasjoner (Thompson [2002] 2000: 83). Kjernen i dramaturgien er uvissheten: kommer den anklagede til å bli tvunget til å gå av eller ei? (Nilsson 2004: 38) En skandale er altså ofte den perfekte kombinasjon av god underholdning og noe klanderverdig.

En skandale kan føre til at mediene "jager i flokk" (Allern og Pollack 2009: 11-12). Selv om ett medium gjerne er først ute med skandalen og er ledende gjennom hele skandaleforløpet, henger de andre seg raskt på i frykt for å bli liggende bak konkurrentene (Thompson [2002] 2000: 94). Dette gjør at skandalen ofte svært raskt blir fremtredende og synlig i offentligheten: "En medieret skandale kan hurtig bevæge sig fra den første gnist til en brand der ikke er under kontrol." (ibid.). Det viktigste kjennetegnet på en politisk skandale er ifølge Midtbø (2007: 56) nettopp en intens og omfattende mediedekning – som i seg selv også kan føre til at skandalen eskalerer mer og mer i størrelse. Dette fenomenet kalles gjerne *mediedrev*, og er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for at et overtramp skal kunne føre til en skandale (ibid.: 74). Et mediedrev har ifølge Midtbø (ibid.) fem kjennetegn: flere medier dekker saken over en lengre periode, mediedekningen får form av en føljetong, vinklingen er preget av dramatikk, konflikt og fokus på person, avsløringer fører til nye avsløringer, og til sist flyttes oppmerksomheten fra selve overtrampet til de politiske konsekvensene det vil få.

Mediedrev kan blant annet få en politiker til å gå av, og mediene har på den måten såkalt *avskjedsmakt* (Nilsson 2004: 17). Mediene har også makt på andre måter i en krise (Midtbø 2007: 75-110): de avslører muligens overtrampet, setter skandalen på dagsorden, utformer kritikken mot den anklagede, innhenter reaksjoner fra politikere og eksperter, og krever ofte den anklagedes avgang. Allern og Pollack (2009: 22) hevder derfor at mediene i dag har trådt inn i en ny rolle som "*selvstendig* politisk institusjon med definisjonsmakt og vilje til å gripe inn i politiske prosesser".

Det å håndtere mediene og forsøke å dempe kritikken herfra er derfor en viktig del av en organisasjons krisebegrensning (Lerbinger 1997: 319). Mediene er en viktig arena for kravene og forventningene som oppstår i en krisesituasjon, og de er med på å bestemme hvilken grad av ansvar som attribueres til organisasjonen.

## **Medienes tolkningsrammer**

Mediene er et svært viktig ledd i kommunikasjonen mellom en organisasjon og dens interessenter. Dette gjelder særlig hos de interessentgruppene organisasjonen ikke har direkte kontakt med, slik det for eksempel forholder seg for Undervisningsbygg med Oslos befolkning. Når mediene er interessentenes primære informasjonskanal har de enda større makt, da interessentene er avhengige av mediene for å få informasjon om organisasjonen (Coombs 2007b: 156). Dette gjelder særlig i en krisesituasjon, hvor de fleste andre enn dem som er direkte involvert får informasjon om krisen via

mediene. Derfor blir det som får mye plass i mediene som regel også det allmennheten anser som viktig – det blir satt på *dagsorden* (Carroll og McCombs 2003).

Mediene gjør imidlertid mer enn å rapportere om kriser. Journalister mangler i likhet med andre mennesker evnen til å se virkeligheten objektivt, og de må derfor uunngåelig basere seg på tolkninger (van Gorp 2007: 67). Det er ikke slik at mediene bare nøytralt refererer det som skjer – de velger tvert i mot bevisst og ubevisst ut *hva* de vil skrive om (og *hva* de ikke vil skrive om), og *hvordan* de skriver om dette. Mediedekningen er ofte "[...] en selvstendig diskursiv konstruksjon, som bidrager til kriseforløpet" (Johansen og Frandsen 2007: 17), og hvilke vinklinger eller *tolkningsrammer* mediene bruker når de skriver om organisasjonen og krisen som har rammet den er derfor i stor grad med på å påvirke interessentenes vurderinger av saken (Waldahl 1999: 218-220). Mens dagsordenfunksjonen legger føringer for *hva* vi tenker på, påvirker medienes tolkningsrammer altså *hvordan* vi tenker på det (Pan og Kosicki 1993: 70). Mediene gir med andre ord ikke bare informasjon om *hva* som har skjedd, men også om *hvordan* vi skal *tolke* det som har skjedd.

Bruk av tolkningsrammer kalles framing, og ifølge Entman (1993: 52) handler det om å velge ut og fremheve bestemte deler av virkeligheten (noe som impliserer at det samtidig dreier seg om å tone ned andre deler): "To frame is to *select some aspects of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation* for the item described." Med andre ord – tolkningsrammer definerer problemer, identifiserer og fortolker årsakssammenhenger, fremsetter moralske vurderinger og foreslår løsninger på problemer. Mediene etablerer tolkningsrammer når de velger (og velger bort) ulike saker, og disse sakenes fokus og vinkling, kilder og presentasjonsform (Allern 2007). Framing bidrar dermed til å forme måten vi ser verden på (Hallahan 1999: 207), da en tolkningsramme avgjør hvordan vi forstår og vurderer et problem (Entman 1993: 54): "Framing puts information into a context and establishes frames of reference so people can evaluate information, comprehend meanings, and take action, if appropriate." (Hallahan 1999: 224) Tolkingsrammer kan altså skapes av mediene, kommer til uttrykk i måten et bestemt stoff blir utvalgt og vinklet på, og bidrar så til å forme måten vi tolker budskapet på.

Ifølge Ihlen (2007a: 28) ser noen forskere medienes tolkningsrammer som en naturlig forlengelse av dagsordenfunksjonen, mens andre forskere mener at tolkningsrammebegrepet på flere måter er mer omfattende enn dagsordenbegrepet. De mener blant annet at det ikke bare dreier seg om hvordan mennesker blir påvirket av tolkningsrammer, men også om hvordan mediene konstruerer disse rammene (van Gorp 2007: 69-71). Det er altså den sistnevnte og bredere forståelsen av begrepet jeg bruker. Og mens dagsordenfunksjonen er relativt godt undersøkt, strides de lærde om hvor stor påvirkningskraft medienes tolkningsrammer har. Mens tidlig forskning viste at tolkningsrammer har sterk innflytelse på de fleste mennesker (Entman 1993: 56), mener Druckman (2004) at det primært er

konteksten som avgjør hvorvidt medienes tolkningsrammer påvirker interessentene, og at dette betyr at rammesettingen ikke er særlig sterk. Edy og Meirick (2007) argumenterer imidlertid for at virkeligheten er mer kompleks enn disse ytterpunktene. Ifølge deres forskning er det ikke slik at interessentene nødvendigvis kun overtar én av tolkningsrammene som kommer til uttrykk i media, men at de heller overtar deler av flere og konkurrerende (og ikke nødvendigvis motstridende) tolkningsrammer, for så å kombinere dem. Når det for eksempel gjelder de moralske vurderingene blant annet Entman (1993: 52) tror at interessenter overtar fra medienes tolkningsrammer, mener Edy og Meirick (2007: 136) at interessentene i virkeligheten heller bruker sin egen moral til å vurdere og kombinere deler av ulike tolkningsrammer. Uansett – mange teoretikere mener at medienes vektlegging og fremheving av visse aspekter av ulike saker bidrar til å forme interessentenes oppfatninger av disse, og Coombs (2007b: 156) hevder derfor at måten interessentene vurderer en krise på vil sammenfalle omtrentlig med hvordan mediene fremstiller den. Det er også den linjen jeg legger meg på, og jeg vil derfor gå ut fra at måten mediene portretterer en organisasjon og dens krisekommunikasjon på vil være avgjørende i en krisesituasjon.

Medier bruker til dels mange av de samme kildene og rapporterer gjerne også hva andre medier skriver, og det kan føre til en del nesten like artikler i ulike aviser (dette gjenspeiles også i mediedekningen av Murud-saken, hvilket jeg kommer tilbake til i kapittel 5). Resultatet av dette blir at "de medierede nyheders verden i et vist omfang er tilbøjelig til at blive en verden der lukker sig om sig selv – næsten som en spejlsal hvor hvert billede og hver bevægelse reflekteres i utallige udgaver." (Thompson [2002] 2000: 94) Dette betyr selvsagt også at tolkningsrammene blir de samme på tvers av mange ulike medier, og det gjør dem enda mer troverdige og overbevisende, da det synes som om mediene "taler med én stemme" (van Gorp 2007: 68). Medier som både jager i flokk og taler med én stemme kan altså føre til at interessentene i mindre grad tviler på at bildet de får av en krise via mediedekningen er det riktige.

Bruk av tolkningsrammer er ikke alltid et nøye veloverveid valg fra medienes side – de kan være et resultat av en bevisst strategi, eller journalistene kan ta dem i bruk uten å tenke over det i det hele tatt (Ihlen 2007a: 10). I sistnevnte tilfelle, og når interessentene blir påvirket av tolkningsrammer uten å legge merke til det, blir denne påvirkningsprosessen enda mer virkningsfull (ibid.: 25). Mediene tar for eksempel i bruk tolkningsrammer når de attribuerer ansvar for en hendelse til en organisasjon (Edy og Meirick 2007: 122). Attribusjonene av ansvar reflekterer imidlertid ikke alltid den objektive realiteten i en krisesituasjon, noe som betyr at attribusjonene kan endres alt etter hvordan krisen beskrives (Hallahan 1999: 219). Måten mediene portretterer en krise på kan derfor føre til ulike konklusjoner når det gjelder hvem som har hvor mye ansvar for krisen (ibid.: 220-221), og dette legger som beskrevet tidligere i dette kapittelet føringer for hvilke forsvarsstrategier en organisasjon bør ta i



bruk. Totalt sett kan altså medienes tolkningsrammer ha stor betydning for hvorvidt en organisasjon kommer ut av en krise med et mer eller mindre skadet omdømme.

Slik jeg har vist i dette kapitlet kan altså både krisekommunikasjon og mediedekning ha betydning for hvor stor omdømmepåvirkningen i en krise blir. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 7. Før vi kommer så langt skal jeg imidlertid redegjøre for hvilke metoder som ligger til grunn for analysene jeg har gjort, og det er temaet for det neste kapitlet.

# Kapittel 3

## Metode

---

For å kunne besvare problemstillingen jeg presenterte i innledningskapittelet må jeg ta i bruk hensiktsmessige metoder. I dette kapittelet skal jeg derfor redegjøre for hvilke metoder jeg har valgt å benytte meg av, hvorfor jeg har valgt å bruke nettopp disse metodene, og hvilke styrker og svakheter disse har. Jeg vil begynne med å si litt om hvordan oppgaven min kan sies å være en casestudie, hvordan dette åpner for å kombinere flere ulike metoder ved hjelp av metodetriangulering og hvorfor dette er så gunstig for min problemstilling. Deretter vil jeg gå nærmere inn på de ulike metodene og datakildene jeg har valgt å bruke, og til slutt drøfte validiteten og reliabiliteten i studien.

### Murud-saken: en casestudie

Problemstillingen min skal avdekke hvordan mediedekningen og krisekommunikasjonen under Murud-saken var, og forsøke å svare på hvordan disse to faktorene kan ha påvirket Undervisningsbyggs omdømme. Siden jeg først og fremst studerer én sak er casestudien et åpenbart valg som har flere fordeler. En casestudie gir meg muligheten til å gå dypt inn i det jeg skal undersøke, og åpner for å benytte flere ulike metoder og datakilder. Det er helt nødvendig i en studie som dette, som tar for seg mange og komplekse sider ved samme sak.

Casestudien som metode blir imidlertid ikke alltid like akseptert og anerkjent som metoder som eksperimenter eller store surveyundersøkelser. Den kanskje aller største innvendingen er at man ikke kan generalisere på basis av casestudier, slik at casestudier ikke har noen vitenskapelig verdi. Det stemmer imidlertid ikke – man kan riktignok ikke bruke en casestudie til å gjøre statistiske generaliseringer til større populasjoner, men man kan gjøre *teoretiske generaliseringer*. Dette er en form for induktiv argumentasjon, hvor det blir opp til lesere å avgjøre om generaliseringen holder. Teoretisk generalisering kan primært brukes til to ting: enten til å utvikle begreper, hypoteser og teorier som man antar at vil gjelde for hele populasjonen, eller til å studere utvalgte enheter for å få en helhetlig forståelse av konteksten som disse enhetene til sammen utgjør, noe man antar at også vil gjelde for den samlede konteksten som omfatter hele populasjonen (Grønmo 2004: 88). I mitt tilfelle er den relevante bruken nødvendigvis det sistnevnte.

Når det er sagt skal jeg ikke overvurdere hvor mye studien min faktisk kan bidra med – resultatene fra undersøkelsene mine kan ikke uten videre overføres til andre kriser, da de i stor grad er unike for nettopp denne casen. Casestudien min kan hovedsakelig sies å være av den *fortolkende*

typen, som defineres som "studies in «applied science»" – her er det altså undersøkelsen av selve casen og ikke teoriutvikling som er formålet (Lijphart 1971: 692). Murud-saken skal imidlertid analyseres grundig og belyses fra flere vinkler, noe som gir meg et helhetlig bilde av casen. Oppgaven min kan derfor gi mye kunnskap om og innsikt i mediedekningen, krisekommunikasjonen og omdømmepåvirkningen i nettopp denne saken, og det er i seg selv et lite bidrag til forskningen på området.

## Metodetriangulering

Ulike datakilder har ulike fordeler, og en god casestudie bør ifølge Yin (2003: 85) derfor forsøke å bruke så mange kilder som mulig. Selv har jeg brukt tre ulike metoder og datakilder – kvantitativ innholdsanalyse (av mediedekningen), kvalitativ innholdsanalyse (av krisekommunikasjonen) og intervjuer. Ved hjelp av disse ulike metodene får jeg belyst problemstillingen fra flere ulike vinkler. Dette kalles *metodetriangulering*, og betyr at jeg får utnyttet fordelene de ulike metodene har, samtidig som jeg får muligheten til å gå dypere inn i materialet enn jeg kunne ha gjort med bare én eller to metoder. Ett eksempel kan være krisekommunikasjonsaspektet i oppgaven. Mens den kvalitative innholdsanalysen ser på Undervisningsbyggs krisekommunikasjon fra et eksternt perspektiv, kan intervjuene med kriselederne belyse hvordan krisekommunikasjonen ble oppfattet internt. Og mens analysen av mediedekningen kan si noe kvantitativt om for eksempel *hvor ofte* Undervisningsbygg uttalte seg under Murud-saken, kan den kvalitative innholdsanalysen beskrive *hvordan* de uttalte seg og generelt gi dypere innsikt i kommunikasjonens form og innhold. Det å kunne vurdere krisekommunikasjonen fra ulike vinkler gir meg altså et langt mer helhetlig bilde.

Undervisningsbygg har for øvrig fått utført tre omdømmeundersøkelser som jeg har fått tilgang til, noe som betyr at jeg bruker data fra *fire* ulike kilder i oppgaven min. Disse undersøkelsene vil senere settes i sammenheng med resultatene fra mine undersøkelser, og dermed kunne bidra til å belyse problemstillingen fra enda en vinkel.

## Den kvantitative innholdsanalysen

Den første delen av problemstillingen min søker å avdekke hvordan mediedekningen under Murud-saken var, og for å få svar på dette har jeg valgt å gjøre en kvantitativ innholdsanalyse. En slik innholdsanalyse kan kort defineres som "the systematic, objective, quantitative analysis of message characteristics" (Neuendorf 2002: 1), og denne går ikke i dybden på samme måte som en kvalitativ undersøkelsesmetode gjør. En slik metode er imidlertid helt nødvendig når man skal analysere et stort antall enheter, og gjør det mulig å si noe statistisk om mediedekningen.

## Utvalget

Utvalget jeg har basert den kvantitative innholdsanalysen på består av artikler fra ti strategisk utvalgte aviser og nettaviser – dem jeg antok at ville gi best mulig informasjon i forhold til problemstillingen. Siden jeg fokuserer på interessentgruppen Oslos befolkning var det viktig å velge aviser det kan tenkes at leses av disse. Utvalget mitt består derfor av de seks avisene Aftenposten Morgen, Aftenposten Aften, Dagens Næringsliv, VG, Dagbladet og Dagsavisen, og de fire nettavisene NRK Østlandssendingen, Hegnar Online, NA24 og E24<sup>11</sup>.

Aftenposten var først ute med å skrive om Murud-saken, og leverte totalt sett flest artikler om saken (120 artikler). Dette er ikke overraskende – Aftenposten er Oslos største avis, og dermed den geografisk mest relevante avisen. Økonomi- og næringslivsavisen Dagens Næringsliv leverte nest flest artikler (66 artikler), da en sak om økonomisk utroskap og korrupsjon er interessant stoff for en slik avis. Dagens Næringsliv var derfor den tematisk mest relevante avisen. VG (47 artikler) og Dagbladet (16 artikler) er Norges største tabloidaviser, og er av den grunn viktige å ha med, mens Dagsavisen (22 artikler) er en såkalt meningsbærende avis som ofte har et litt annet fokus enn tabloidavisene. De fire nettavisene jeg valgte å inkludere i utvalget mitt ble først og fremst valgt ut fordi de dekket saken bredt og enten var geografisk (NRK Østlandssendingen) eller tematisk (Hegnar Online, N24 og E24) relevante. I tillegg er de alle "frittstående" nettaviser<sup>12</sup>, og jeg antok derfor at de i større grad enn nettutgavene av papiravisene i utvalget mitt kunne tilføre analysen noe nytt. Med disse ti avisene følte jeg at jeg hadde nådd et *teoretisk metningspunkt* (Grønmo 2004: 89), da det virket lite sannsynlig at jeg ville få noe særlig mer informasjon ved å inkludere flere aviser.

## Tidsavgrensning

Jeg valgte å analysere dekningen av saken helt fra den sprakk i mediene 6. september 2006 til dagen etter at Murud fikk dommen sin, 20. oktober 2007. Det ble naturlig å anse saken som "slutt" på dette tidspunktet, selv det ikke var det siste som ble skrevet om saken. Jeg kommer imidlertid til å vektlegge den første perioden (6.-30. september 2006) sterkest i analysen min, da det var i dette tidsrommet det i størst grad fant sted en krisekommunikasjon og et mediepress.

## Søkestreng i ATEKST

For å finne de relevante artiklene brukte jeg ATEKST, som er en database hvor alle artikler som har vært publisert i en rekke norske medier de siste årene er tilgjengelige elektronisk. Søkestrengen jeg

---

<sup>11</sup> E24 het N24 frem til 22. oktober 2006.

<sup>12</sup> Med dette mener jeg at ingen av disse avisene også blir utgitt i papirutgaver, selv om flere av dem har sterke bånd til en papiravis.

brukte var rett og slett "Undervisningsbygg\*" <sup>13</sup>, da denne viste seg å fange opp så godt som alle artiklene om Murud-saken. Jeg fikk nødvendigvis noen irrelevante resultater, men ikke så mange som man skulle tro. Av totalt 666 artikler som inneholdt "Undervisningsbygg\*" ble 533 analysert, og det var helt uproblematisk å sortere ut de irrelevante artiklene.

## Variabler, verdier og koding <sup>14</sup>

Jeg inkluderte 19 variabler i analysen, og jeg mener å ha operasjonalisert disse så godt som mulig i henhold til de nevnte kriteriene (se vedlegg 1). For å kunne gjøre en vurdering av hvilke variabler jeg skulle undersøke, særlig når det gjaldt variablene som omfattet ulike tolkningsrammer, begynte jeg induktivt med å raskt gå gjennom alle papiravisartiklene. På den måten så jeg relativt tydelig hvilke tolkningsrammer som i størst grad gjorde seg gjeldende, og jeg kunne så fremsette en formulering av disse <sup>15</sup>. Deretter kunne jeg undersøke forekomsten av de ulike tolkningsrammene deduktivt i innholdsanalysen.

De fleste variablene i analysen er *latente* <sup>16</sup>. Både variabler som vurderer hvorvidt en artikkel er kritisk til bestemte aktører i saken, hvilke tolkningsrammer som kommer til uttrykk eller hvorvidt Murud-saken er hovedfokus i en artikkel er latente. Det er mer krevende å kode slike variabler, og det er derfor viktig at disse variablene, som ofte dreier seg om hvordan man skal forstå bestemte utsagn i ulike sammenhenger, blir nøye spesifisert med entydige kriterier i kodeboken (Grønmo 2004: 195).

## Problemer og utfordringer

Jeg støtte på en rekke problemer av ulik størrelse og måtte ta mange avgjørelser underveis i kodingen. Her vil jeg redegjøre for noen av de viktigste.

I arbeidet med kodeboken satte jeg opp fire ulike tolkningsrammer, som jeg mente at favnet de aller fleste artiklene: urederlighetsrammen, årsaksrammen, ansvarsrammen og saksrammen (se kapittel 5 og vedlegg 1). Virkeligheten er imidlertid komplisert, og det sier seg selv at enkelte artikler derfor ikke vil passe inn i noen av rammene (i mitt materiale gjelder det 9,5 prosent av artiklene). Det har ingen hensikt å konstruere tolkningsrammer som kun omfatter noen få artikler, og derfor vil enkelte artikler uunngåelig falle utenfor.

Det vanskeligste var å skille mellom urederlighetsrammen og saksrammen, da *saken* nødvendigvis handler om urederlighet. Jeg anstrengte meg for å kun bruke saksrammen i nøytrale og

---

<sup>13</sup> Asterisken er med for å fange opp artikler som kun inneholder genitivformen av Undervisningsbygg ("Undervisningsbyggs ...").

<sup>14</sup> Jeg brukte statistikkprogrammet SPSS til både koding og analysing av artiklene.

<sup>15</sup> Det var ikke behov for å legge til eller fjerne tolkningsrammer i ettertid, men noen av dem ble grundigere spesifisert underveis i arbeidet med kodingen.

<sup>16</sup> Jeg har analysert de latente variablene i forhold til hvordan jeg tror at leserne av artiklene oppfattet dem. Mitt fokus er altså ikke journalistenes intensjoner, men hvordan artikkelen ble *lest*.

saksreferende artikler som ikke fokuserer på urederlighetsaspektet (eller de to andre aspektene) ved saken, men den endte likevel opp som hovedramme i 27 prosent av artiklene. Dette gjør den til den nest mest brukte rammen i utvalget mitt. Dette har en naturlig forklaring, da Murud-saken gikk over lang tid og dermed genererte en god del korte, nøytrale artikler om utviklingen i saken. Saksrammen kan ikke ses som en tolkningsramme på lik linje med de tre andre, men den er likevel viktig å ha med i analysen, både fordi slike oppslag også er et resultat av en redaksjonell vurdering (Waldahl 2009: 141), og fordi denne rammen ofte ble brukt i Murud-saken.

Det er viktig å understreke at måten disse artiklene forstås på er subjektiv, og det kan til tider være vanskelig å vurdere om en bestemt tolkningsramme er hoved- eller biramme i en artikkel, eller om en artikkel for eksempel er "noe kritisk" eller "svært kritisk" til en aktør. Her måtte jeg ofte bruke magefølelse og skjønn, og jeg valgte derfor å gå gjennom alle artiklene to ganger for å forsikre meg om at jeg hadde vært konsekvent når det gjaldt tolkningsrammer og vinkling. Siden kodeprosessen var relativt omfattende måtte jeg også justere på enkelte verdier ved andre gjennomgang, ettersom mine tanker om hvilke artikler som skulle plasseres hvor hadde endret seg noe underveis.

En særlig stor utfordring var kodingen av hvorvidt og i hvilken grad en artikkel var kritisk mot Murud, som følge av sakens natur: Murud begikk en alvorlig forbrytelse, og han innrømmet alt fra dag én. Det var med andre ord ikke rom for tvetydighet når det gjaldt skyldspørsmålet, og man kunne i prinsippet ha kodet alle artiklene som i større eller mindre grad omtalte Murud og forbrytelsen hans som kritiske (det vil si de aller fleste artiklene i utvalget). Det valgte jeg imidlertid å ikke gjøre, da informasjon om kjensgjerningene om Murud og forbrytelsen hans ikke var til å komme unna i denne saken. Jeg valgte derfor å sette opp en rekke kriterier for at en artikkel skulle kunne kodes som kritisk mot Murud, som er nærmere spesifisert i kodeboken (vedlegg 1). Kriteriene kan imidlertid enkelt oppsummeres med at de aller fleste artiklene ble kodet som "noe kritiske" eller "svært kritiske" til Murud, med unntak av dem som i helt nøytrale vendinger kun nevnte Murud og forbrytelsen hans. Man kan ikke si at det å konstatere fakta er å være kritisk, selv om faktaene er negative.

## **Den kvalitative innholdsanalysen**

Når jeg skal svare på den andre delen av problemstillingen (hvordan Undervisningsbygg kommuniserte under Murud-saken) kommer jeg imidlertid ikke langt med bare kvantitative metoder. Man kan for eksempel finne ut *hvor mye* Undervisningsbygg kommuniserte ved hjelp av en kvantitativ innholdsanalyse, men for å avdekke *hvordan* Undervisningsbygg kommuniserte er man helt avhengig å kunne gå dypere inn i materialet enn det man kan med en kvantitativ analyse. Jeg har derfor valgt å benytte meg av en kvalitativ innholdsanalyse med teorien SCCT (Situational Crisis Communication Theory) som verktøy.

Fokuset her ligger på Undervisningsbyggs krisekommunikasjon, som vi kan si at kulminerte med Horn og Horntvedts avganger 27. september. Jeg har derfor valgt å analysere Undervisningsbyggs uttalelser (i de samme avisene og nettavisene som i den kvantitative innholdsanalysen) i perioden 6. september, da Murud-saken sprakk i mediene, til 30. september, slik at jeg også får med meg relevante uttalelser i etterkant av Horn og Horntvedts avganger. Etter at det som må regnes som duplikater (som følge av NTB-meldinger som ble trykket i flere aviser, artikler som er rene gjengivelser av artikler fra andre aviser og like artikler på E24 og i Aftenposten som følge av samarbeid dem i mellom) er fjernet står jeg igjen med 51 artikler. Jeg har da også ekskludert artikler hvor Undervisningsbygg/byrådet uttaler seg, men ikke i direkte relasjon til Murud-saken. Alle artiklene er ikke like relevante, da enkelte av dem kun inneholder faktabekreftende utsagn som ikke direkte kan kalles krisekommunikasjon.

## Intervjuene

I tillegg til de to innholdsanalysene har jeg også benyttet meg av intervjuet som metode. De tre hovedintervjuene er gjort med kriselederne i Murud-saken – Undervisningsbyggs informasjonssjef Marit Thorsen, styreleder Signe Horn og byråd for byutvikling Grete Horntvedt. Administrerende direktør Erik Krogseth gikk av samme dag som Murud-saken ble kjent, og var ikke delaktig i krisehåndteringen av saken. Det ble derfor lite relevant for min oppgave å snakke med ham. Jeg gjennomførte først og fremst disse intervjuene for å få Undervisningsbygg og byrådets betraktninger rundt egen krisekommunikasjon, da dette er informasjon det er vanskelig å få tak i på andre måter, men intervjuene bidro også til å tydeliggjøre forskjellene mellom hvordan de tre håndterte saken, samt hvordan de opplevde saken og håndteringen av den. I tillegg til disse tre intervjuene har jeg gjort et kort intervju med Siri Gedde-Dahl, som er journalisten som "eide" Murud-saken. Selv om fokuset for denne oppgaven er Undervisningsbyggs krisekommunikasjon og mediedekningen slik Oslos befolkning kan ha oppfattet den (ikke hvordan mediene ønsket å fremstille saken), var det nyttig å også få noen betraktninger rundt hvordan Undervisningsbyggs krisekommunikasjon ble oppfattet eksternt. Alle intervjuene kan bidra til å belyse mine funn og gi mer dybdekunnskap og en større helhetsforståelse av casen.

Når man skal utføre et forskningsintervju bør man ha en *intervjuguide*, som man kan si at "structures the course of the interview more or less tightly" (Kvale og Brinkmann 2009: 130). Jeg utformet en relativt strukturert intervjuguide til de tre hovedintervjuene, med ferdig formulerte spørsmål (se vedlegg 2)<sup>17</sup>. Under intervjuene var jeg imidlertid helt åpen for å endre rekkefølgen på spørsmålene hvis det skulle vise seg å være hensiktsmessig, og å komme med oppfølgingsspørsmål når

---

<sup>17</sup> Intervjuet med Gedde-Dahl ble gjort via e-post (se vedlegg 3).

det passet. Jeg tilpasset intervjuguiden til hvert enkelt intervjuobjekt, slik at ingen av dem var helt like. De inneholder selvsagt mange av de samme spørsmålene, men Marit Thorsen fikk noen flere spørsmål, da hun var den eneste av de tre som kunne si noe om temaer som for eksempel utviklingen i Undervisningsbyggs omdømme i etterkant av Murud-saken.

Jeg brukte båndopptaker under intervjuene, slik at jeg var sikker på å få med meg alt som ble sagt. Lydopptak kan imidlertid ikke brukes som datamateriale, men må transkriberes først. Jeg valgte å gjøre en relativt "unyansert" transkripsjon, hvor elementer som gjentakelser, nøling, toneleie og pauser ble utelatt, da mitt fokus ikke var språket, men *innholdet* i intervjuene. Bortsett fra dette valgte jeg å transkribere nøyaktig det intervjuobjektene mine sa, uten å endre utsagnene til en mer "skriftlig" form. Dette gjorde jeg for å gjøre risikoen for å miste noe av meningsinnholdet minst mulig og minimere sjansen for uklarheter på et senere tidspunkt.

## Omdømmeundersøkelsene

Den fjerde datakilden jeg har brukt i casestudien min er de tre omdømmeundersøkelsene Undervisningsbygg selv har fått utført. Jeg skal ikke gå nøye inn på metodediskusjoner rundt disse, nettopp fordi jeg ikke har gjennomført dem selv, men særlig én ting er verdt å nevne: antall respondenter er svært lavt, særlig i den første undersøkelsen. Mens det kun var 300 personer som svarte på 2007-undersøkelsen, var det litt flere respondenter i 2008- og 2009-undersøkelsene (henholdsvis 505 og 521 respondenter). Det er dessuten kun den nyeste omdømmeundersøkelsen som oppgir å ha trukket et representativt utvalg fra befolkningen i Oslo og vektet det i henhold til Statistisk Sentralbyrås befolkningsstatistikk (Undervisningsbygg 2009) – selv om det selvsagt er mulig at de to første også gjorde det selv om de ikke nevner det. Slike små utvalg på 300-500 respondenter gir imidlertid relativt store konfidensintervaller. Dette betyr at jeg er nødt til å ta resultatene fra undersøkelsene med en klype salt, da det "virkelige" resultatet kan avvike flere prosentpoeng fra det som er "avdekket" i undersøkelsen. Dette gjelder i større eller mindre grad for alle slike surveyundersøkelser, men når antall respondenter er så lavt som her blir de *tilfeldige feilmarginene* ganske store. Fordelen med disse, i motsetning til *systematiske feilmarginer*<sup>18</sup>, som hovedsakelig skyldes frafall og dårlig datakvalitet, er at de kan beregnes (Grønmo 2004: 322). Når for eksempel 49 prosent av respondentene i 2007-undersøkelsen oppgir at de har et negativt inntrykk av Undervisningsbygg, betyr det *egentlig* at vi med 95 prosents sikkerhet kan gå ut fra at mellom 43,3 og 54,7 prosent av Oslos befolkning har et negativt inntrykk av foretaket<sup>19</sup>. Konfidensintervallet for denne prosentandelen er med andre ord på over elleve prosent, og det må sies å være betydelig. Det er

---

<sup>18</sup> Disse har jeg ikke noen forutsetning for å vurdere, da det ikke er jeg som har gjennomført undersøkelsene og jeg heller ikke har noen informasjon om hvordan de er utført.

<sup>19</sup> Konfidensintervallet på  $\pm 5,7$  prosent er regnet ut ved hjelp formelen som er beskrevet i Sigmund Grønmos *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2004: 323-326).



viktig å være klar over disse feilmarginene når jeg bruker resultatene fra omdømmeundersøkelsene videre i oppgaven min. Jeg vil også understreke at de tre undersøkelsene varierer en del metodisk, for eksempel med tanke på hvilke spørsmål som stilles, hvilke svaralternativer som gis og hvorvidt respondentene kan velge ett eller flere svaralternativer. Dette gjør det noen ganger vanskelig å sammenligne resultatene fra undersøkelsene direkte.

Et positivt element i Undervisningsbyggs omdømmeundersøkelser er at de fokuserer på de ulike interessentgruppene enkeltvis, uten å forsøke å aggregere resultatene fra disse til en samlet omdømmescore. Det er nettopp sistnevnte metode for omdømmemåling blant annet Bromley (2002) har kritisert, da ulike interessentgrupper nødvendigvis har ulike verdier og interesser, og dermed vurderer en organisasjon etter ulike kriterier. Ifølge Dowling (2001: 279) er det å tro at man bare har ett omdømme den farligste fellen en organisasjon kan gå i. Undervisningsbyggs omdømmeundersøkelser tar imidlertid for seg én og én interessentgruppe: omdømmet i Oslos befolkning blir målt ved hjelp av en surveyundersøkelse, mens omdømmet i de andre og langt mindre gruppene, som har mer direkte kontakt med Undervisningsbygg i sitt daglige virke, blir målt ved hjelp av mer utførlige intervjuer. Det er en helt riktig måte å gjøre det på, da det er stor forskjell på disse interessentgruppene blant annet når det gjelder kunnskapen om Undervisningsbygg. Ifølge van Riel og Fombrun (2007: 212-213) bør interessentgrupper som vet mye om en organisasjon gis muligheten til å vise det, mens interessentgrupper med mindre kunnskap om organisasjonen bør få mer overfladiske spørsmål – nettopp slik det blir gjort her. Det er resultatene fra surveyundersøkelsene som er gjort blant Oslos befolkning jeg forholder meg til i denne oppgaven, men som jeg vil vise i kapittel 7 kan det være nyttig å sammenligne disse med resultatene fra de andre omdømmeundersøkelsene.

## **Reliabilitet og validitet**

Det finnes mange ulike måter å vurdere hvor pålitelig og troverdig en studie er, og vi kan måle både reliabilitet, validitet, eksakthet, presisjon og generaliserbarhet. Jeg vil imidlertid konsentrere meg om de to begrepene jeg mener at er de viktigste i denne oppgaven: validitet og reliabilitet. Disse både utfyller og overlapper hverandre, men validitet er det mest overordnede begrepet: reliabilitet er en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for validitet (Grønmo 2004: 221-222).

### **Reliabilitet**

Reliabilitet handler om pålitelighet og konsistens, og om hvorvidt man får de samme resultatene hvis en måling blir gjennomført flere ganger (av andre forskere). Det dreier seg med andre ord om hvor "nøytral" og objektiv en måling kan sies å være. Ideelt sett burde all forskning være objektiv, men som vi vet er dette heller en utopi enn et oppnåelig ideal. Så lenge vi mennesker er involvert i en

forskningsprosess (og det må vi jo nødvendigvis være) vil vi aldri kunne slippe unna en viss subjektivitet.

### Den kvantitative innholdsanalysen

I en kvantitativ innholdsanalyse er målet å oppnå *intersubjektivitet* – ekvivalens mellom personer. Denne kan testes ved å sammenligne resultatene fra ulike personers bruk av det samme datamaterialet og det samme kodeskjemaet (Grønmo 2004: 225), og kalles *interkoderreliabilitet* – graden av enighet mellom to eller flere kodere (Neuendorf 2002: 141). God reliabilitet er svært viktig i kvantitative innholdsanalyser – har man ikke det, er målingene meningsløse (ibid.: 12).

Ifølge Neuendorf (ibid.: 112) er ikke en måling verdifull hvis den bare kan utføres én gang eller av én person, og det er derfor nødvendig å utføre en interkodertest selv om all kodingen i studien er utført av én person. Med et godt metodisk opplegg bør resultatene bli de samme uansett hvem som har gjennomført kodingen. På bakgrunn av dette valgte jeg å få utført en enkel versjon av en slik test. Jeg ba en medstudent om å kode ti prosent av artiklene mine, altså 53 artikler (som jeg ba statistikkprogrammet SPSS om å trekke ut helt tilfeldig). I etterkant gikk jeg gjennom resultatene og vurderte hvor stort samsvar det var mellom kodingen vår ved å dividere antall samsvarende verdier (768) med det totale antallet målinger (1007). Da får vi tallet 0,763, som også kan uttrykkes som en prosent. Optimalt sett bør man vurdere samsvaret og dermed reliabiliteten for hver enkelt variabel, men dette anså jeg som for tidkrevende for oppgavens formål, og det hadde uansett ikke vært aktuelt å fjerne variabler med lav reliabilitet. Det er viktig å understreke at dette betyr at variabler med god reliabilitet potensielt kan kamuflere variabler med dårlig reliabilitet (ibid.: 142-143). Denne enkle reliabilitetsvurderingen tar heller ikke hensyn til såkalt *tilfeldig samsvar* (verdier vi tilfeldigvis kan ha kodet likt) (ibid.: 149-151). Det finnes reliabilitetskoeffisienter som tar hensyn til tilfeldig samsvar, som for eksempel *Scotts pi*, *Cohens kappa* og *Krippendorfs alpha* (ibid.: 150-151), men det å ta i bruk dette ville etter min mening også ha vært for tidkrevende her.

Resultatet av interkodertesten ble altså et samsvar på 76,3 prosent. Forskerne er uenige om hvor høyt samsvaret bør være – generelt sett mener de fleste at det bør ligge på over 80 prosent, men noen mener at også et samsvar på over 70 prosent er nok til å kalle reliabiliteten for god (ibid.: 143). Jeg vil derfor anse dette resultatet som en akseptabel reliabilitet, særlig siden det i realiteten bare var én koder i denne kvantitative innholdsanalysen – meg – hvilket også er samme person som konstruerte kodeboken. Som følge av dette er altså analysen min uansett *konsistent* – særlig siden jeg som nevnt selv gikk gjennom alle analyseenheter to ganger. Da kan man si at interkodertesten primært testet kodeboken. Jeg mener imidlertid at årsaken til at samsvaret ikke ble større ikke bare kan tillegges kodeboken, da jeg ikke umiddelbart kan se noe som burde ha vært gjort annerledes med denne. Jeg tror altså at det finnes andre årsaker til at samsvaret ikke ble høyere. For det første hadde

jeg og min medstudent sannsynligvis ikke samme syn på hva som skulle til for at en artikkel helt eller delvis skulle ha hovedfokus på Murud-saken (jf. variabel 7), da hun selv hadde utført en kvantitativ innholdsanalyse med en lignende variabel (der kriteriene for om saken var i hovedfokus eller ei var noe annerledes). Når denne variabelen får verdi 0 (ikke i hovedfokus) vil svært mange av de andre variablene også få 0 som verdi, så når den ble kodet som 1 (delvis i hovedfokus) av min medstudent (og fikk "vanlige" verdier på de andre variablene) og jeg hadde kodet den som 0 (ikke i hovedfokus), ble samsvaret mellom kodingen vår på denne analyseenheten svært dårlig. Dette var tilfelle flere ganger i interkodertesten. For det andre må jeg understreke at jeg inkluderer mange og til dels kompliserte variabler i innholdsanalysen min, samtidig som saken er relativt omfattende og sammensatt. Som nevnt tidligere i kapittelet kan det være vanskelig å vurdere elementer som hvor kritisk en artikkel er eller hvilken tolkningsramme som er mest fremtredende, og det er derfor helt naturlig at det ble et visst avvik mellom kodingene våre. Dette har også sammenheng med en tredje mulig årsak, som dreier seg om at jeg inkluderer svært mange latente variabler i analysen min – minst tolv av dem må anses som å være av denne typen. Det er langt vanskeligere å oppnå objektivitet og dermed god reliabilitet med latente variabler, og man forventer derfor at analyser som inneholder mange latente variabler får lavere reliabilitet enn analyser med mange manifeste variabler (ibid.: 146). Selv om dette er en kvantitativ innholdsanalyse er man nødt til å gjøre en god del kvalitative vurderinger når man for eksempel avgjør hvorvidt en artikkel er kritisk mot en bestemt aktør eller hvorvidt en bestemt tolkningsramme brukes – og her kan ulike personer lett tolke ting ulikt. Til slutt avdekket jeg også en del feil som følge av tilfeldigheter eller misforståelser, deriblant på grunn av mindre kjennskap til saken. Min medstudent antok for eksempel feilaktig at Murud og den korrupte prosjektlederen som ble avslørt noen måneder før Murud-saken sprakk var samme person, og det fikk naturlig nok konsekvenser i kodingen.

### **Intervjuene**

Når det gjelder intervjuene dreier reliabilitet seg om hvorvidt intervjuobjektene mine hadde svart det samme hvis jeg eller noen andre hadde intervjuet dem på nytt (Kvale og Brinkmann 2009: 245). Det dreier seg altså om forhold ved intervjusituasjonen og om hvordan intervjuobjektene kan påvirkes av intervjueren og spørsmålsstillingen. På generell basis mener jeg at reliabiliteten i intervjuene mine er god, da jeg føler meg rimelig sikker på at svarene hadde blitt noenlunde de samme hvis jeg eller en annen forsker hadde intervjuet intervjuobjektene mine på nytt med utgangspunkt i intervjuguiden jeg brukte (se vedlegg 2). Det bunner blant annet i at alle intervjuobjektene fikk tilsendt transkripsjonen av intervjuet, med mulighet til å korrigere svarene sine.

Et annet aspekt av reliabilitet i intervjuer er såkalte ledende spørsmål. Man blir generelt rådet til å unngå dette i intervjuer nettopp for å unngå å svekke reliabiliteten, og det er derfor bedre å

fremstille seg selv som mer "uvitende" enn man er, slik at intervjuobjektet gir svar som ikke er farget av spørsmålsstillingen (Yin 2003: 90-91). Men ledende spørsmål kan også brukes bevisst, for å styrke reliabiliteten. Da bruker man dem til å bekrefte intervjuerens tolkninger av intervjuobjektets utsagn (Kvale og Brinkmann 2009: 170-173). Ledende spørsmål kan altså også brukes på en positiv måte. Hvis jeg under mine intervjuer følte at intervjuobjektet ga et uklart svar eller et svar som kunne tolkes på flere måter forsøkte jeg alltid å sette frem min tolkning på det vedkommende nettopp hadde sagt, for så å få bekreftet (eller eventuelt avkreftet) at dette var riktig. Som Kvale og Brinkmann (ibid.: 173) sier: "The decisive issue is not whether to lead or not to lead, but where the interview questions lead, whether they lead to new, trustworthy, and worthwhile knowledge."

### **Den kvalitative innholdsanalysen**

Mens det i kvantitative innholdsanalyser finnes en rekke ulike måter å beregne reliabiliteten på, finnes det ikke noe tilsvarende for kvalitative studier, primært fordi forskeren selv har en viktigere rolle i datainnsamlingen her enn i kvantitative studier (Grønmo 2004: 228). Mens en kodebok i prinsippet skal kunne brukes av hvem som helst, er forskeren selv forskningsinstrumentet i en kvalitativ analyse. Det handler imidlertid om *troverdighet* også her – det er blant annet viktig at dataene ikke bygger på forskerens subjektive skjønn eller tilfeldigheter, men at de er samlet inn på en systematisk måte i samsvar med etablerte forutsetninger i opplegget man har brukt (ibid.: 229). Som jeg har vært inne på tidligere er artiklene som danner utgangspunktet for den kvalitative analysen på ingen måte tilfeldig utvalgt, og ved hjelp av SCCT er de blitt systematisk analysert. Store deler av reliabilitetsvurderingene i den kvalitative analysen er imidlertid de samme som gjelder for hele casestudien sett under ett, da også denne totalt sett er en kvalitativ studie.

### **Hele casestudien**

Generelt sett kan vi si at man får en casestudie med god reliabilitet når man viser hvordan man har utført studien slik at den kan gjentas – og man ved gjentakelse får de samme resultatene (Yin 2003: 34). Dette kan ifølge Yin (ibid.: 38) oppsummeres som at man alltid bør forske som om noen konstant kikker en over skulderen. Man bør derfor prøve å konstruere en såkalt *beviskjede*, slik at den som leser studien kan følge argumentasjonen helt fra de innledende forskningsspørsmålene til de siste konklusjonene (ibid.: 105-106). Dette styrker også *begrepsvaliditeten* i studien. Jeg har så godt det har latt seg gjøre prøvd å oppnå dette idealet, både via dette metodekapitlet, og også ellers underveis i oppgaven ved å hele tiden vise hvilke metoder og hvilken teori jeg har brukt, og ved å styrke etterprøvbareheten i form av å i stor grad ha med utdrag fra datamaterialet.

## **Validitet**

Begrepet validitet dreier seg enkelt sagt om hvorvidt man måler det man hevder at man måler, eller som i noen kvalitative studier – undersøker det man hevder å undersøke (Kvale og Brinkmann 2009: 246). Validitet handler altså om sannhetsgehalten i resultatene, og man får en studie med høy validitet hvis det metodiske opplegget og datainnsamlingen gir data som er relevante for problemstillingen (Grønmo 2004: 221). Mens det finnes en rekke måter å måle reliabiliteten i kvantitativ forskning på, som for eksempel interkodertesten jeg har brukt, er det i praksis ofte mye vanskeligere å måle validiteten, blant annet fordi det er et mer komplekst begrep (Gunter 2002: 212). Det gjelder både i kvalitativ og kvantitativ forskning. Det er derfor i praksis umulig å oppnå perfekt validitet i samfunnsvitenskapelige studier, og det er vanskelig å vurdere hva som må til for at en slik studie skal ha god validitet (Grønmo 2004: 237). Validitetsbegrepet refererer til flere aspekter ved datainnsamlingen og datamaterialet, og det kommer også til uttrykk ved at det finnes mange typer validitet (ibid.: 231). Generelt sett er det viktigste man kan gjøre for å vurdere validiteten i en studie å foreta systematiske og kritiske drøftinger av undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og datamaterialet i henhold til de typene validitet som er relevante for studien det gjelder (ibid.: 237). Jeg skal her gå inn på de to typene jeg mener er de mest relevante for min oppgave, samt vurdere validiteten i intervjuene jeg har gjennomført.

## **Begrepsvaliditet**

Begrepsvaliditet dreier seg om å konstruere korrekte operasjonaliseringer av det man studerer (Yin 2003: 34) – det må være samsvar mellom teori og empiri. Det er derfor viktig å definere begrepene man bruker, og vise at operasjonaliseringene av disse kan besvare problemstillingen. Det gjelder for alle metodene jeg har brukt.

De ulike metodene jeg bruker belyser til dels ulike aspekter ved problemstillingen – for eksempel er den kvantitative innholdsanalysen i størst grad knyttet til den delen av problemstillingen som dreier seg om mediedekningen av Murud-saken, mens den kvalitative innholdsanalysen henger tettest sammen med den delen av problemstillingen som tar for seg Undervisningsbyggs krisekommunikasjon. Alle metodene kan likevel bidra til å besvare alle deler av problemstillingen – den kvantitative innholdsanalysen kan også fortelle noe om krisekommunikasjonen, mens intervjuene og den kvalitative analysen også kan ha mye å bidra med når det gjelder mediedekningen av saken. Min bruk av metodetriangulering styrker begrepsvaliditeten i oppgaven min, da de ulike metodene og datakildene jeg bruker til dels måler det samme (jf. ibid.: 99).

Begrepsvaliditeten styrkes også ved å konstruere og innlemme en *beviskjede* i oppgaven, som nevnt i avsnittet om reliabilitet. En tredje taktikk for å styrke begrepsvaliditeten i en casestudie er å la de viktigste informantene lese gjennom utkastet til casestudierapporten (ibid.: 36). Det gjorde jeg som

beskrevet ved å sende de ferdige intervjutranskripsjonene til de tre intervjuobjektene mine, slik at de kunne validere innholdet i disse.

### **Ekstern validitet/generaliserbarhet**

Hvorvidt resultatene fra en studie er generaliserbare dreier seg om hvorvidt de kan overføres til andre tider/steder, helst til hele *populasjonen* (som utvalget i studien er trukket fra). I denne oppgaven er det bare én av metodene som i utgangspunktet *kan* generaliseres i tradisjonell forstand (statistisk), og det er den kvantitative innholdsanalysen. Et utvalg på 533 artikler er i utgangspunktet stort nok til å kunne generaliseres – men i dette tilfellet er det ikke et representativt utvalg. Det er derimot et *strategisk utvalg*, som bygger på systematiske vurderinger av hvilke enheter som er mest relevante, ikke et *sannsynlighetsutvalg*, hvor alle enhetene blir trukket ut tilfeldig (Grønmo 2004: 87-88). Resultatene mine kan derfor ikke generaliseres til hele populasjonen, som er den totale mediedekningen av Murud-saken. Et tilfeldig utvalg ville imidlertid ha vært mindre hensiktsmessig, da det sannsynligvis hadde ført til flere like eller nesten like artikler, og flere korte, faktaorienterte notiser blant annet fra lokalaviser<sup>20</sup>. Mitt strategiske utvalg bidrar til å redusere antall like artikler, da avisene og nettavisene jeg har undersøkt i stor grad er fanebærende i det norske medielandskapet, og det er her man finner de fleste artiklene som er mer enn bare saksorienterende oppslag om utviklingen i saken – som for eksempel kommentarartikler. Og enda viktigere – mitt strategiske utvalg er et langt bedre uttrykk for hvordan Oslos befolkning så saken (som er det relevante for problemstillingen min) enn det et tilfeldig utvalg ville ha vært.

### **Validitet i intervjuene**

I intervjuene dreier validitet seg om ulike ting på ulike stadier, og skal være en form for kvalitetskontroll gjennom hele intervjuprosessen. Det viktigste i mine intervjuer kan sies å være intervjuerens evne til å konstant kontrollere, stille spørsmål ved og tolke funnene (Kvale og Brinkmann 2009: 248-253). Dette forsøkte jeg å være bevisst på både under og i etterkant av intervjuene, og det resulterte i at jeg oppdaget at to av intervjuobjektene faktisk husket feil – de trodde nemlig begge at Murud hadde en intern medhjelper. Dette har liten betydning i seg selv, da jeg først og fremst har hentet faktaopplysninger om saken fra andre steder enn intervjuene, men det er problematisk fordi de to trakk dette frem i sin vurdering av blant annet hvor alvorlig saken var og hvorfor svindelen ikke ble oppdaget. Det betyr at det kan være grunn til å også være kritisk til resten av det disse intervjuobjektene sa, da det fører til spekulasjoner om hvorvidt de også kan ha husket feil når det gjelder andre aspekter av saken. Dette går derfor på sannhetsgehalten – og dermed validiteten – løs.

---

<sup>20</sup> Selv om Murud-saken primært var en Oslo-sak var den selvsagt også interessant i resten av Norge, og flere titalls større og mindre aviser over det ganske land publiserte notiser underveis saken, særlig da saken sprakk og da Horn og Horntvedt gikk av.

Jeg kan imidlertid ikke gjøre annet enn å stole på det andre de fortalte så lenge det ikke går på akkord med andre opplysninger i saken (og det gjør det ikke).

Årsaken til at de begge husket feil på dette området er sannsynligvis at man helt i begynnelsen av saken faktisk mistenkte at Murud hadde en intern medhjelper. Denne mistanken ble imidlertid raskt tilbakevist. Murud hadde derimot en *ekstern* medhjelper, som også ble strafferettslig dømt for sin medvirkning, og de to intervjuobjektene mine har antakeligvis blandet sammen disse to. De trekker begge frem tidsaspektet som en grunn til at de husket feil, og tre og et halvt år er faktisk en hel del når det er snakk om en sak disse intervjuobjektene mest sannsynlig hadde lagt bak seg.

Jeg har ingen grunn til å tro at intervjuobjektene mine bevisst har gitt meg feilaktig informasjon, men som følge av at jeg oppdaget denne feilen ble det viktig for meg å kontrollere så mye som mulig av intervjuene med andre kilder, slik at jeg kunne få bekreftet gyldigheten av informasjonen intervjuobjektene mine ga meg. Dette er for øvrig en helt naturlig del av datatrianguleringen jeg har brukt underveis i arbeidet med hele oppgaven. Jeg har imidlertid ikke oppdaget andre feil, og de tre er generelt sett samstemte både med hverandre og med informasjonen jeg har fått fra andre kilder (det finnes noen unntak, men dette går mer på ulike subjektive vurderinger enn på hukommelsessvikt). Så selv om dette funnet svekker validiteten noe, mener jeg at det ikke bør ha veldig stor betydning, både fordi jeg faktisk avdekket det, og fordi det fikk meg til å bli ekstra oppmerksom på viktigheten av å validere resten av informasjonen fra intervjuene.

## En styrkende trianguleringseffekt

Jeg har i dette kapittelet gjennomgått de ulike metodene og datamaterialet jeg har brukt i analysene av mediedekningen og krisekommunikasjonen i Murud-saken. Min kombinasjon av ulike metoder gjør det ikke bare mulig å besvare problemstillingen, men den gir også en trianguleringseffekt som styrker oppgaven. I den grad metodene jeg har brukt overlapper hverandre bidrar de til å underbygge hverandre (hvis de kommer frem til de samme svarene), og det gjør dem mer pålitelige og troverdige. Ved å bruke flere metoder kan jeg også redusere risikoen for begrensninger som er relatert til én metode. Selv om metodene jeg har brukt til dels undersøker det samme, ser de også i stor grad på helt egne aspekter ved saken. Med andre ord – der én metode kommer til kort kan en annen gjøre nytte for seg, og det styrker validiteten.

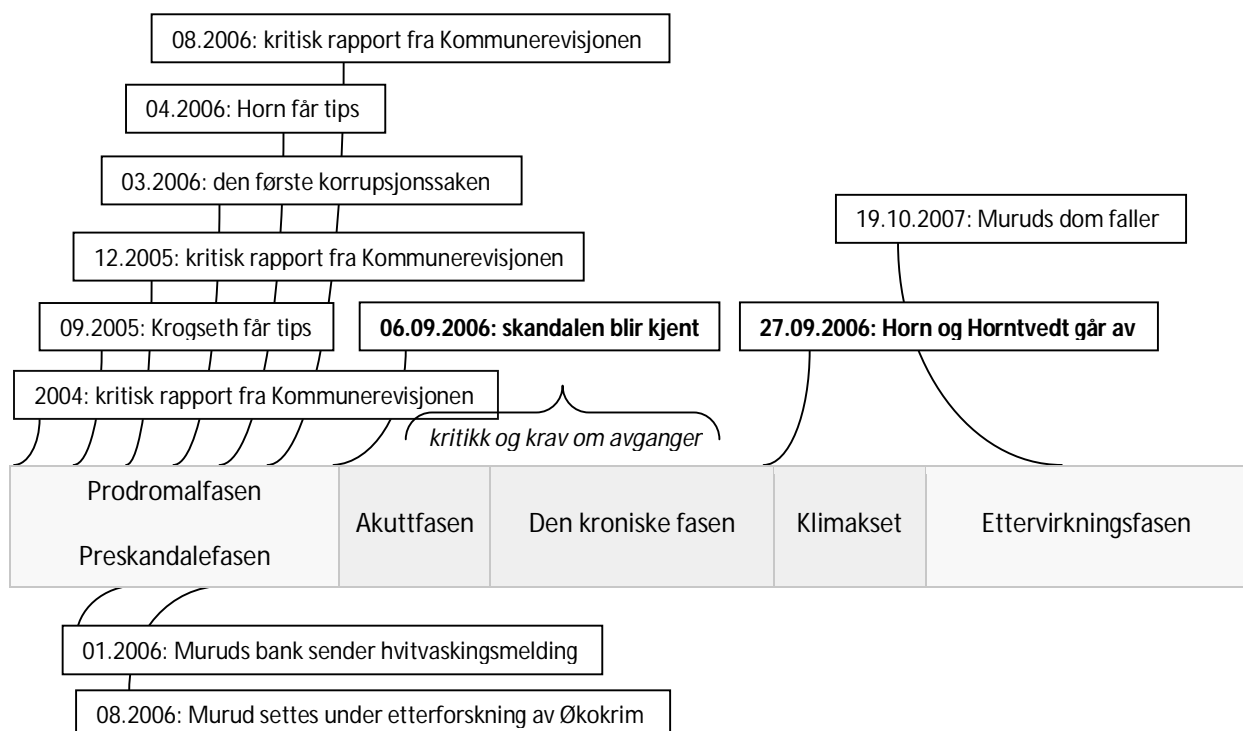
Nå som både problemstilling, teori og metoder er presentert er det klart for analysedelen av oppgaven. Det neste kapittelet, som er det første av fire analysekapitler, fungerer som bakgrunn og innledning til resten av analysen, og gir større innsikt i Murud-saken og hvordan den kunne inntreffe.

# Kapittel 4

## Murud-saken – en snikende tillitskrise

Dette innledende analysekapittelet tar opp og avklarer noen momenter som vil være nyttige for resten av oppgaven. Jeg vil først analysere hendelsesforløpet i Murud-saken i lys av fasemodellen jeg satte opp i kapittel 2, for så å diskutere om krisen kunne ha vært forhindret. Kunne Undervisningsbygg ha oppdaget varselstegnene? Og var de forberedt på en slik krise? Deretter vil jeg vurdere hva slags krise dette var for Undervisningsbygg, og avslutningsvis gå inn på hvordan man fordelte ansvar og skyld i saken, som er et viktig tema i de påfølgende analysekapitlene.

### Murud-saken i fem faser<sup>21</sup>



Figur 4: Murud-saken i fem krisefaser.

Prodromalfasen i Murud-saken ble innledet så tidlig som i 2004 med en rapport fra Kommunerevisjonen, hvor blant annet kontrollrutinene i Undervisningsbygg fikk knusende kritikk. Rapporten ble imidlertid ikke tatt på alvor. De to neste årene registrerte man store budsjettoverskridelser innenfor Muruds ansvarsområde, men heller ikke dette ble fulgt opp. Flere

<sup>21</sup> Fakta i saken er basert på avisartikler fra mitt utvalg, samt Gedde-Dahl m.fl. (2008).



kolleger av Murud undret seg over hvor alle pengene kom fra, men Murud parerte spørsmål med forklaringer om lottomillioner og en kone som hadde arvet betydelige summer. I midten av september 2005 fikk administrerende direktør Erik Krogseth et tips fra en ansatt i Undervisningsbygg om at Murud så ut til å ha unaturlig tette bånd til et håndverksfirma som hadde stor omsetning for foretaket, og han kalte derfor inn Murud for å høre om han hadde eierinteresser i dette firmaet. Tipseren hadde imidlertid ikke forstått hvordan det egentlig hang sammen, og Murud kunne dermed nekte for dette uten å lyve. Murud sa likevel opp stillingen sin et par uker senere, og hadde sin siste arbeidsdag i Undervisningsbygg nyttårsaften 2005. Samme måned kom en ny rapport fra Kommunerevisjonen, hvor det viste seg at Undervisningsbygg var ett av flere foretak (og ett av de to verste) som ikke hadde noen form for kontroll mot korrupsjon. Ingenting ble gjort. I mars 2006 gikk alarmen for første gang i Undervisningsbygg, da Aftenposten avslørte at en prosjektleder i foretaket hadde gitt oppdrag verdt 80 millioner kroner til en kamerat. Dette utløste en omfattende granskning av Undervisningsbygg og nok en kritisk rapport fra Kommunerevisjonen, men Muruds svindel ble likevel ikke oppdaget. I april fikk også styreleder Signe Horn et tips fra en nabo av Murud om at han hadde en livsstil som ikke rimte med en kommunal lønn, og hun ba derfor Krogseth om å undersøke saken – men heller ikke denne gangen fant han uregelmessigheter rundt Murud, og Horn slo seg til ro med det.

Under Undervisningsbyggs horisont var imidlertid saken allerede under opprulling. Da Murud utstedte to bankremisser på sammenlagt 19,5 millioner kroner til kona i desember 2005, for så å sette pengene tilbake på kontoen sin igjen rett etter nyttår, noe som er en kjent metode for å unngå formueskatt, gikk alarmen i Muruds bank. Bankoverføringene utløste en hvitvaskingsmelding til Kredittilsynet, og dermed var preskandalefasen i gang. I august ble Murud satt under etterforskning av Økokrim, noe som førte til pågripelsen og siktelsen noen uker senere.

6. september 2006 slo akuttfasen inn med en smell: Undervisningsbygg ble informert om at den tidligere eiendomssjefen Frank Murud hadde blitt arrestert to dager tidligere, siktet for å ha underslått 90 millioner kroner i løpet av de to årene han jobbet i foretaket. Undervisningsbygg inviterte til pressekonferanse samme dag, og mediedekningen av saken var i gang. Det er vanskelig å avgjøre nøyaktig hvor lenge akuttfasen varte, men jeg har valgt å anse den for å strekke seg til og med 8. september, som er samme dag som saken ble brettet utover hele forsiden til VG.

Den kroniske fasen varte fra 9. september til og med 26. september, og var preget av kritikk mot Undervisningsbygg, byrådet og kommunen og krav om Horn og Horntvedts avgang, samt graving i Muruds fortid og avsløringer av hvordan han kunne svindle Undervisningsbygg for et så stort pengebeløp uten å bli oppdaget.

27. september måtte Horn og Horntvedt gi etter for det politiske presset og gå av. Dette utgjorde klimakset i saken, og jeg anser oppløsningsfasen for å ha vart fra 27. til 30. september.

Etter 30. september må selve krisen sies å være over, og vi er i ettervirkningsfasen. Det betyr imidlertid ikke at saken ble lagt død. I resten av 2006 ble det med jevne mellomrom fortsatt publisert artikler om utviklingen i saken, og da saken kom opp for retten omtrent et år senere tok mediedekningen seg kraftig opp igjen. Jeg har valgt å sette punktum for min analyse av mediedekningen ved 20. oktober 2007, som er dagen etter at Murud fikk sin dom. Ettervirkningsfasen kan imidlertid sies å vare enda lenger, da saken ikke endte her. Murud anket blant annet dommen til Høyesterett (og fikk deretter avslag på anken), og saken ble også av andre grunner stadig dratt frem i lyset igjen. Man kan også vurdere ettervirkningsfasen av krisen som fortsatt uavsluttet, da Murud-saken høyst sannsynlig fortsatt har konsekvenser for Undervisningsbyggs omdømme. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 7.

## Kunne Murud-saken ha vært forhindret?

Alle organisasjoner er særlig sårbare for bestemte kriser (Fink 1986), og i Undervisningsbygg visste man at eiendomsbransjen var særlig utsatt for misligheter: "[...] styret [...] var *ekstraordinært* opptatt av å ha gode regler [...], for vi visste allerede da at de store mislighetssakene ofte kommer innenfor denne bransjen [...]" (Signe Horn i intervju 22.01.10) Men som det i ettertid viste seg var ikke problemet at man ikke hadde regler, men at reglene ikke ble *fulgt*.

Som jeg redegjorde for i kapittel 2 vil det ofte forekomme varselstegn i større eller mindre grad før en krise bryter ut, og hvis organisasjonen klarer å oppdage disse kan krisen begrenses eller i beste fall avverges (Fink 1986: 21-22). Som vist i forrige avsnitt hadde Undervisningsbygg helt siden 2004 fått en rekke varselstegn, og Murud kunne etter alt å dømme ha vært oppdaget veldig tidlig om Undervisningsbygg hadde klart å fange opp disse signalene. Murud-saken må derfor kunne kalles en ulmende krise, i likhet med 80 prosent av alle andre kriser (Millar 2004: 27):

Most crises are neither accidental nor sudden. Rather they reveal questionable, illegal, or unethical activity by someone within the organization frequently involving other members of the organization or people who routinely interact with organizational personnel. Not only does the problem exist, someone in the organization knows, or has neglected to learn, of its existence. The problem is not lack of knowledge, but rather an unwillingness to report the problem or to resolve it. (ibid.: 28-29)

Heller ikke i Murud-saken dreide det seg om mangel på kunnskap. Én av årsakene til at de mange varselsignalene ikke ble fanget opp av kan være at Undervisningsbygg hadde en dårlig *feilkultur* – varslene ble ikke hørt fordi de angikk noe organisasjonen ikke ville vedkjenne seg (Johansen og Frandsen 2007: 148). Dette "noe" kan for det første være sin egen overbevisning om at de virkelig *hadde* gode kontrollrutiner. Da Kommunerevisjonen for første gang kritiserte Undervisningsbygg i

2004 tok styret til motmæle. De hevdet at de allerede hadde begynt å rydde opp i det de ble kritisert for (Aftenposten Morgen 28.09.06b), og uttalte i høringsuttalelsen til rapporten at de ville "tilbakevise påstanden om manglende økonomisk styring", da de mente at Undervisningsbygg hadde "god kontroll på økonomien" (VG 14.09.06). De mente også at flere av Kommunerevisjonens konklusjoner var feilaktige, og at rapporten ville ha begrenset nytteverdi på grunn av dens "form og innhold" (ibid.). Som det etter hvert viste seg hadde Undervisningsbygg langt fra kontroll på økonomien, og de var derfor overraskende nok ikke mer ydmyke da rapporten som følge av granskningen av den første korrupsjonssaken kom 24. august 2006, altså like før Murud-saken ble kjent. Styret omtalte rapporten som "tynn" og "mindre relevant" (Dagens Næringsliv 16.09.06a), og hevdet også her at de ikke var "enige i alle Kommunerevisjonens vurderinger" (Dagsavisen 15.09.06). Undervisningsbygg var med andre ord en reaktiv organisasjon – de nektet å gjøre noe med kontrollrutinene sine før skaden var skjedd, fordi de var overbevist om at de ikke hadde noe problem: "Reactive organizations not only persistently ignore early warning signals; they even go so far as to block them deliberately. Their self-image is so inflated that they believe they are invulnerable." (Mitroff 1988: 19)

Dette "noe" som Undervisningsbygg muligens ikke ville vedkjenne seg kan også være at man rett og slett ikke kunne tro at tipsene kunne være sanne. Murud var svært godt likt, både blant venner og kolleger: "Han var på alle vis en hyggelig og arbeidsom kollega", fortalte informasjonssjef Marit Thorsen (Dagens Næringsliv 07.10.06). Det at det kunne være noe i tipsernes mistanker virket nok helt usannsynlig, og det kan være en del av årsaken til at Krogseth ikke sjekket dem grundig nok. Ifølge Thorsen kjøpte hun og resten av Muruds kolleger "lottomillionærens" forklaringer: "Han var litt vag og verden vil bedras. Vi har mer eller mindre godtatt alle disse forklaringene. Jeg stilte aldri spørsmål ved hverken biler, båter eller hus." (ibid.) Horn slo seg også til ro med at Krogseth ikke hadde funnet noe urovekkende ved tipset hun hadde fått, og formidlet ikke tipset videre til verken Kommunerevisjonen, byrådet eller resten av styret, da hun ikke ville "ha ansvaret for å formidle ubegrunnede rykter" (NRK Østlandssendingen 12.09.06). Ifølge Weisæth og Kjeserud (2007: 40) er det en menneskelig svakhet å ikke ville oppdage ubehagelige ting, og derfor skyves det ubehagelige unna, bevisst eller ubevisst. Undervisningsbygg ønsket så gjerne at sannheten skulle være at de hadde gode nok kontrollrutiner og at Murud hadde rent mel i posen, men i likhet med så mange andre organisasjoner fortrengete de den forestående trusselen (Lerbinger 1997: 343). Det er ingen tvil om at det hadde vært mulig å oppdage svindelen, men for Undervisningsbygg må varselstegnene ha virket ubetydelige. I ettertid virker de derimot overtydelige, og det er vanskelig å forstå hvordan de kunne bli oversett eller så kraftig undervurdert.

Når det er sagt blir ofte ledere bombardert med store mengder informasjon og råd, og får gjerne motstridende og tvetydige signaler (Boin og t'Hart 2003: 547). I en jungel av motstridende informasjon kan det være vanskelig å vurdere hvilke signaler som bør undersøkes nærmere, og hvilke

som bør nedprioriteres. I tillegg er det selvsagt mye lettere å se varselstegnene i ettertid: "[...] everyone has 20-20 hindsight through the retroscop[e] [...]" (Fink 1986: 21). Dette er et argument som også Horn benytter seg av: "Etterpåklokskap er en eksakt vitenskap. [...] Nå er det lett å se at ledelsen burde gjort mer. Men spørsmålet er hva man visste da." (Aftenposten Morgen 07.09.06) Denne unnvikende forklaringen holder imidlertid ikke helt mål, da det kanskje er sant at man ikke *visste* noe på forhånd, men man hadde en rekke indikasjoner på at noe var galt eller kunne komme til å gå galt.

Boin m.fl. (2005: 20) hevder at det er særlig vanskelig for offentlige organisasjoner å oppdage varselstegn, da de er opprettet for å oppfylle bestemte politiske krav – i Undervisningsbyggs tilfelle å bygge og vedlikeholde gode skolebygg innenfor tidsfrister og budsjetttrammer – ikke for å lete etter tegn på gryende kriser. Nettopp dette er også styrets forklaring på hvorfor Kommunerevisjonens rapport fra 2004 ikke ble tilstrekkelig fulgt opp (Aftenposten Morgen 28.09.06a):

Undervisningsbygg har hatt sterkt fokus på å få rehabilitert og bygget skoler til god kvalitet og i raskt tempo. Dette var et svar på at skoleetaten gjennom mange år har blitt kritisert for aldri å bli ferdig i tide. [...] Men nettopp dette tidspresset har skapt muligheter til å jukse for enkelte effektive og faglig flinke innkjøpsansvarlige, som har bestilt oppdrag fra kompiser i stor stil, i strid med anbudsog [sic] etikkregler og sannsynligvis knyttet til overfakturerings og «kickbacks».

Dette bekreftes også av Grete Horntvedt: "[...] de har vært mer opptatt av å bygge og rehabilitere skoler enn å kontrollere." (ibid.) Når Undervisningsbyggs fokus kun var å gjennomføre sitt samfunnsoppdrag, ble evnen til å oppdage den gryende krisen nødvendigvis svekket: "This preoccupation with achievement rather than avoidance has implications for the capacity to detect crises." (Boin m.fl. 2005: 20)

Ifølge Dowling (2001: 258) er kriser som skyldes hvitsnippkriminalitet og ledelsessvikt de vanskeligste å oppdage og letteste å skjule – men de bør også være de letteste unngå, såfremt man har evnen til å være litt fremsynt og etablere gode nok kontrollrutiner. Her kan man nok også legge til "sørge for at kontrollrutinene blir fulgt". Varselstegnene forut for Murud-saken var klare og tydelige. Man fikk ikke bare én kritisk rapport, men tre. Og man fikk ikke bare ett tips, men to. Om den første rapporten fra Kommunerevisjonen hadde blitt tatt på alvor ville antakeligvis Murud ha blitt avslørt veldig tidlig, og et enkelt søk i eiendomsregisteret ville ha vist at Murud hadde en rekke dyre eiendommer i sin besittelse. Som jeg har redegjort for finnes det flere årsaker til at disse varselssignalene ble oversett, men det unnskylder dem ikke, og krisen kan derfor i stor grad betegnes som selvforskyldt.

Som vist fornekter Undervisningsbygg i stor grad at en krise var på vei, men når det gjaldt kriseforberedelse var tilstanden en helt annen – foretaket var nemlig usedvanlig godt forberedt på kriser. De hadde kriseplaner i både korte og lange versjoner, og de gjennomførte til og med en

krisesimulasjon kort tid før den virkelige krisen inntraff (som Murud ironisk nok deltok i). Thorsen mener derfor at Undervisningsbygg ikke kunne ha vært bedre forberedt enn de var: "[...] hvis man på en måte er relativt godt drillet som organisasjon på å håndtere kriser, så mener jeg at vi var så godt forberedt som det var mulig å være, faktisk." (intervju 28.01.10) Det de derimot *ikke* var forberedt på, var nettopp *denne* krisen. Thorsen forteller at de aldri hadde trodd at det var blant sine egne de skulle finne opphavet til en krise (ibid.). Det var imidlertid langt fra første gang at en offentlig organisasjon opplevde økonomiske misligheter og korrupsjon blant egne ansatte – ett av mange eksempler er Oslo-skandalen som ble rullet opp på 1990-tallet (Gedde-Dahl 2008). Murud-saken kan med andre ord på ingen måte anses som en utenkelig krise, selv om det er forståelig at Undervisningsbygg opplevde det slik.

Som jeg beskrev i kapittel 2 kan en kriseplan både forhindre kriser fra å inntreffe og minske fornektelsen av krisevarsler, men det er helt tydelig at Undervisningsbyggs kriseplan og arbeidet med denne ikke hadde en slik funksjon. Undervisningsbygg trodde nok at de var proaktive når det gjaldt kriseplanlegging, men i virkeligheten kan atferden deres heller beskrives som reaktiv. Hadde de virkelig vært proaktive hadde de ikke bare hatt en kriseplan, men de hadde også jobbet med problemhåndtering og tatt krisevarslene på alvor. Undervisningsbygg opplevde derfor også Murud-saken som en plutselig krise, mens den i virkeligheten kom snikende over lang tid. Kriseplanen var imidlertid ikke uten funksjon: den gjorde krisehåndteringen lettere, og sparte sannsynligvis Undervisningsbygg for verdifull tid i en presset situasjon. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 6, hvor jeg diskuterer Undervisningsbyggs åpne og raske respons.

## **Hva slags krise var Murud-saken for Undervisningsbygg?**

Kriser i offentlige organisasjoner skyldes ofte at befolkningen anser organisasjonen for å ha opptrådt uansvarlig, da slike organisasjoner er særlig sårbare for anklager om at de har gjort noe som har brutt med deres egne verdier (Hearit 2006: 167). Befolkningen forventer at offentlige organisasjoner skal skjøtte sitt ansvar og ha kontroll på midlene de får tildelt, så når det avsløres at dette ikke har vært tilfelle, er sannsynligheten stor for at de får sterk kritikk (Boin og t'Hart 2003: 546). Hvis Murud-saken hadde funnet sted i en privat organisasjon hadde nok ikke krisen vært helt den samme. Da hadde svindelen først og fremst vært organisasjonens og aksjonærenes problem, mens det her var fellesskapets penger som var borte. Ofrene for Muruds bedrag var skolebarna i Oslo, og avisene kunne derfor innlede artikler om saken med fraser som: "I klasserommene drysser murpussen, og elevene sliter med hodepine." (Aftenposten Aften 08.09.06c) Krisen ble derfor samfunnsrelevant i langt større grad enn om den hadde oppstått i en privat organisasjon:

[...] vi snakker om en av Norgeshistoriens største utroskaps- og korrupsjonssaker, utført med sjelden frekkhet fra vedlikeholdskassa til Oslo-skolene. Saken som sådan *har* meget stor offentlig interesse. Det er viktig å rulle opp detaljene av en slik atferd og vise at det koster å stjele fra fellesskapet. (Gedde-Dahl i intervju 19.08.10)

Murud-saken var en alvorlig tillitskrise for Undervisningsbygg. Den involverte riktignok ingen personskader eller dødsfall, men det å kunne bli svindlet for 90 millioner kroner – en såkalt dobbel NOKAS – uten å oppdage det er utvilsomt graverende. Dette kommer også til uttrykk ved at det store spørsmålet "alle" stilte seg da saken ble kjent var "Hvordan *kunne* det skje?". Ifølge Mitroff (2005: 30) vil en organisasjons interessenter føle seg sviktet av organisasjonen hvis den på noen måte har skyld i krisen eller ikke har forberedt seg godt nok på den. Murud-saken var selvsagt ikke forårsaket av intensjonelle handlinger fra Undervisningsbyggs side, men det er ingen tvil at Muruds svindel enkelt kunne ha vært forhindre om rutinene hadde blitt fulgt eller om varselstegnene i det minste hadde blitt tatt på alvor. Da krisen ble kjent var Marit Thorsen derfor bekymret for følgene av krisen:

I de verste øyeblikkene så tenkte vi, eller i hvert fall jeg, at hvis vi ikke har tillit, verken hos våre eiere eller i Oslos befolkning eller i bransjen, og vi vil bli sett på som en useriøs aktør – så kunne vi risikere at våre eiere ville omorganisere oss, for eksempel, og at det ville bli vanskelig å gå ut i markedet og få seriøse tilbud i entreprenørmarkedet, for å få gjort jobber (intervju 28.01.10).

Signe Horn forteller også at hun ikke bare var redd for, men *visste* at Undervisningsbygg kom til å miste tillit som følge av krisen (intervju 22.01.10). Det kan i dag bekreftes av omdømmeundersøkelsene som Undervisningsbygg har fått gjennomført.

## Fordeling av ansvar og skyld

SCCT fungerer som en teoretisk bro mellom krisetype og kriseresponsstrategier, og denne linken er *ansvar* (Coombs 2007c: 170). Når noe går galt ønsker vi mennesker å attribuere ansvar og skyld til noen eller noe (Dowling 2001: 259). Med andre ord – når en eiendomssjef kan svindle til seg 90 millioner kroner fra et kommunalt foretak ønsker befolkningen i Oslo å gi noen ansvaret for at det kan skje.

Ifølge Sellnow og Ulmer (2004: 261) er både organisasjoner og samfunnet de er en del av komplekse, og dette fragmenterer ansvaret i en krisesituasjon. Denne tendensen er særlig uttalt i Murud-saken, som var en krise i et kommunalt foretak med det hierarkiet av ansvar det innebærer. For hvem hadde egentlig ansvaret her? Undervisningsbygg som helhet, administrasjonen, styret, byrådet, kommunen eller enkeltpersoner i én eller flere av disse enhetene? Ifølge Hearit (2006: 22-23) er organisasjoner "grunnleggende strukturelt unnvikende" når de blir konfrontert med spørsmålet om hvem som er ansvarlige for en krise, da avgjørelser som regel ikke kan spores tilbake til én enkelt

person, og det dermed heller ikke føles som om én enkelt person faktisk *har* ansvaret. Men blant annet som følge av den fundamentale attribusjonsfeilen (se kapittel 2) vil nødvendigvis interessentene tillegge ansvaret og skylden for krisen til *noen* – og det vil vanligvis si organisasjonenes toppledelse. I Murud-saken betydde det administrasjonen, styret og byrådet, primært personifisert ved administrerende direktør, styreleder og byråd for byutvikling – i den rekkefølgen. Disse tre ble dermed *attribusjonsobjektene* i krisen (Colbjørnsen 2004: 120). Ledelsen måtte altså ikke bare håndtere selve krisen, men også kravet om ansvar som fulgte av den<sup>22</sup>.

Ansvar er en grunnleggende del av det å ha en lederrolle, og det betyr at toppledelsen blir oppfattet som ansvarlige for og må forklare hva som har skjedd i en krisesituasjon (Hillestad 2004: 18). Selv om lederen altså ikke er direkte ansvarlig for det som har skjedd, finnes det en "implisitt forventning til rollen som toppleder om at vedkommende skal ha kontroll over organisasjonens utfall og resultater." (ibid.: 19) Ansvar følger imidlertid ikke alltid bare av et direkte årsaksforhold – begrepet ansvar kan i tillegg til å *romme* årsak (et substansielt ansvar) også inneholde begrepene å bli holdt *juridisk* eller *moralsk ansvarlig* (Shaver 1975: 93-97). Man kan for eksempel bli holdt juridisk ansvarlig for sine mindreårige barns handlinger, og man kan bli holdt moralsk ansvarlig for sine ansattes handlinger. Selv om man fritar ledelsen for substansiell skyld kan man altså likevel holde dem moralsk ansvarlige for det som har skjedd (Meindl 1990: 175).

I Murud-saken var attribusjonen av ansvar til ledelsen i utgangspunktet stor, og ignoreringen av krisevarslene var med på å øke den. Krogseth, Horn og Horntvedt ble på ulike måter sett som ansvarlige for krisen – de hadde selvsagt ikke bevisst forårsaket den, men de kunne ha forebygget den. I en krisesituasjon forventer samfunnet at ledelsen tar ansvar for sine handlinger, og ofte opplever de også et politisk press om å ta ansvar (Boin m.fl. 2005: 99). Siri Gedde-Dahl sier det slik:

I sånne saker er det jo en dominoeffekt og et politisk spill. Noen må være sydebukk – Krogseth fra starten, og noen må ta ansvar – Horn ved å sparke Krogseth. Men når saken og skandalen vokste ble det galt at ikke også styreleder Horn ble sparket, og galt at ikke Horntvedt hadde sparket Horn, og så tok – trolig – Lae et initiativ for å vise at byrådet "tok ansvar". (intervju 19.08.10)

I Murud-saken var det altså primært det moralske ansvaret som gjorde seg gjeldende, i stigende grad fra Krogseth via Horn til Horntvedt. Ingen i ledelsen ble holdt juridisk ansvarlige (bortsett fra Murud, selvsagt), noe som er helt naturlig siden ingen av dem hadde begått noen kriminell handling. Krogseth hadde imidlertid i tillegg til det moralske ansvaret et klart substansielt ansvar. Selv om han ikke bevisst hadde gjort noe galt, hadde han utvilsomt det operative ansvaret for at kontrollrutinene i

---

<sup>22</sup> Det må presiseres at denne diskusjonen ikke dreier seg om hvorvidt ledelsen faktisk hadde ansvar og skyld i Murud-saken, men om i hvilken grad Oslos befolkning tilskreivde ansvar og skyld til ledelsen og dermed oppfattet dem som å være ansvarlige og/eller skyldige.

Undervisningsbygg ble fulgt. Horns ansvar må primært sies å være moralsk, men til dels også substansielt, da styret hadde det formelle ansvaret for at administrasjonen fulgte kontrollrutinene som var implementert. Til sist hadde Horntvedt primært et moralsk ansvar. Hun var politisk ansvarlig for Undervisningsbygg, og det å måtte ta ansvar for andres feil er helt typisk for en politikkskandale.

Det moralske ansvaret kan videre deles inn i et systemansvar og et symbolsk ansvar. Det er umulig for en leder å ha oversikt over og kontroll på alt som skjer i en organisasjon, og han eller hun delegerer derfor myndighet til underordnede. En slik delegering fritar imidlertid ikke lederen for ansvar – vedkommende har *systemansvar*, noe som innebærer at det forventes at han eller hun følger med på det som skjer lenger nede i organisasjonen (Colbjørnsen 2004: 122). Systemansvaret kan ikke delegeres, så selv om en krise skyldes beslutninger tatt på et lavere nivå i organisasjonen vil lederen med rette kunne holdes ansvarlig for at han eller hun ikke fulgte med og grep inn på et tidligere tidspunkt (ibid.).

Man kan imidlertid skille mellom det å ta systemansvar og det å bli tildelt en sydebukkrolle. Sistnevnte inntreffer når lederen også blir holdt ansvarlig for hendelser som han eller hun ikke har hatt mulighet til å kontrollere (ibid.) – vedkommende får et *symbolsk ansvar*. Selv om ledere har et systemansvar, er det umulig å ha fullstendig oversikt over og kontroll på alle beslutninger som blir tatt i organisasjonen. Ledelsen er imidlertid synlig og har makt, og de vil derfor synes som å kunne forårsake eller forhindre en krise (ibid.: 120-121). Selv om interessentene ikke skulle anse dem som hovedaktørene bak krisen vil bare det at de kan knyttes til den i hvert fall fremkalle en viss grad av attribusjoner av skyld hos interessentene (Meindl 1990: 175). Ifølge Jackall (1988: 87) er dette et klassisk trekk ved store organisasjoner (som for eksempel et kommunalt foretak med en hierarkisk organisasjonsstruktur):

Big corporations implicitly encourage scapegoating by their complete lack of any tracking system to trace responsibility. Whoever is currently and directly in charge of an area is responsible – that is, potentially blamable – for whatever goes wrong there, even if he has inherited others' mistakes.

Ledelsen kan altså bli tildelt en sydebukkrolle både som følge av det noen lenger nede i organisasjonen har gjort eller ikke gjort, og som følge av det forgjengernes dere gjorde eller ikke gjorde da de ledet organisasjonen.

Det å fratre sin stilling er en måte å demonstrere at man tar fullt ansvar på (Hearit 2006: 70), og i Murud-saken måtte både administrerende direktør, styreleder og byråd for byutvikling gå. Det er imidlertid mindre åpenbart *hva slags* ansvar de tok. Krogseth og til dels Horn hadde i tillegg til et moralsk ansvar også et substansielt ansvar for krisen, og dette kan ses som deler av årsaken til at de måtte trekke seg. Det moralske ansvaret må imidlertid sies å være det som primært gjorde seg



gjeldende for ledelsen under Murud-saken, særlig når det gjelder Horn og Horntvedts avganger. Men hva slags moralsk ansvar dreide det seg om? Var det et systemansvar eller et symbolsk ansvar?

Ifølge Colbjørnsen (2004: 122) kan grensen mellom et systemansvar og en sydebukkkrolle være vanskelig å trekke. Dette gjelder ikke minst i Murud-saken, hvor årsaken til krisen ikke var bevisste handlinger fra ledelsens side, men "bare" for dårlig oppfølging av kontrollrutinene. I utgangspunktet er det først når en leder blir holdt ansvarlig for hendelser utenfor hans eller hennes myndighetsområde at vedkommende får en sydebukkkrolle (ibid.). Dette var imidlertid til dels tilfelle for Horn og Horntvedt. Frem til 2005 hadde nemlig en annen byråd, Torger Ødegaard, ansvaret for Undervisningsbygg, mens Horn ikke tiltrådte som styreleder før årsskiftet 2005/2006 (før dette var hun imidlertid nestleder i styret). Muruds svindel pågikk i 2004 og 2005. Det var med andre ord hovedsakelig andre enn dem som faktisk hadde hatt ansvaret i perioden hvor svindelen pågikk som måtte ta ansvar for overtrampet. Samtidig hadde Horn og Horntvedt hatt noe systemansvar – Horntvedt siden 2005, og Horn i kraft av å ha vært nestleder i styret i hele perioden hvor svindelen pågikk. Det var også denne typen ansvar Horn og Horntvedt selv mente at de tok: "Horntvedt sier de to avgangene er konsekvensen av et system [...]" (Aftenposten Morgen 28.09.06a) Jeg mener at Horn og Horntvedts avganger i Murud-saken helt klart er et av grensetilfellene mellom systemansvar og symbolsk ansvar, da de inneholder elementer av begge typene av ansvar. Horn og Horntvedt ble holdt ansvarlige for ikke å ha fulgt godt nok med på at kontrollrutinene som var implementert faktisk ble overholdt og tok systemansvar for dette, samtidig som de ble gjort til sydebukker fordi de tilfeldigvis satt ved roret da Murud-saken ble avslørt.

Etter denne innledende bakgrunnsanalysen kan vi nå gå over på analysene av mediedekningen og krisekommunikasjonen under Murud-saken, hvor førstnevnte er tema for det neste kapittelet.

# Kapittel 5

## Mediedekningen

---

Dette kapitlet omhandler mediedekningen under Murud-saken<sup>23</sup>, og bygger på den kvantitative innholdsanalysen jeg har gjennomført. Jeg vil begynne med å redegjøre for hvem kritikken i Murud-saken ble rettet mot, hvor sterk den var og hvilke kilder som i størst grad uttalte seg i de kritiske artiklene. Deretter vil jeg beskrive tolkningsrammene avisene tok i bruk under krisen, og vise hvilke av dem som ble brukt mest. Jeg vil også vurdere om det finnes en sammenheng mellom tolkningsrammene som ble brukt og hvem som fikk kritikk. Jeg vil så analysere likheter og ulikheter i de forskjellige avisenes dekning av krisen, for så å drøfte om dekningen av Murud-saken var preget av mediedrev og mediemakt. Til sist vil jeg vurdere om mediene var med på å øke attribusjonen av ansvar og skyld til Undervisningsbygg, og om det er grunn til å rette kritikk mot medienes rolle i denne saken.

### Hvem fikk kritikken i mediene?

Hvis mediedekningen av en krise er negativ vil omdømmepåvirkningen bli større enn den ellers ville ha vært (Wartick 1992). Her skal jeg derfor redegjøre for hvordan tonen i mediedekningen av Murud-saken var. Her var det primært én hovedskurk, men også et foretak, et styre og et byråd som ble holdt ansvarlige for å ikke ha "kontrollert" skurken godt nok. I tillegg fikk også Oslo kommune generelt mye kritikk. Dette er med andre ord en mer komplisert sak enn mange andre politiske skandaler, hvor det gjerne er én persons overtramp eller en konflikt mellom to personer som er i fokus. I den kvantitative innholdsanalysen av mediedekningen har jeg derfor analysert tonen i mediedekningen i forhold til fem aktører: Murud, Undervisningsbygg, styrelederen/styret, byråden/byrådet og Oslo kommune.

---

<sup>23</sup> Denne oppgavens fokus er Undervisningsbygg og hvilke konsekvenser Murud-saken kan ha hatt for deres omdømme, men jeg inkluderer også byrådet og Oslo kommune i analysen av mediedekningen, da de var en naturlig del av både krisen og håndteringen av den, og dessuten er viktige for å kunne vurdere eventuelle ulikheter i mediedekningen av de ulike aktørene.

Tonen i artiklene under selve krisen i prosent (n = 204)					
<b>Aktør</b> Tone	Murud	Undervisningsbygg	Styret	Byrådet	Oslo kommune
<b>Svært kritisk</b>	14	22	10	9	10
<b>Noe kritisk</b>	33	11	11	4	6
<b>Nøytral</b>	29	66	18	17	43
<b>Noe positiv</b>	2	1	3	3	1
<b>Svært positiv</b>	0	0	1	0	0
<b>Ikke relevant</b>	22	0	57	67	40
<b>SUM</b>	100	100	100	100	100

Tabell 1: Tonen i artiklene som ble publisert under selve krisen (06.09.06-30.09.06), vist i antall artikler i prosent.

Som tabell 1 viser ble, kanskje ikke så overraskende, Murud totalt sett utsatt for mest kritikk under selve krisen, fulgt av Undervisningsbygg, styret, Oslo kommune og byrådet. Interessant nok er imidlertid en stor andel av artiklene som er kritiske mot Undervisningsbygg *svært* kritiske – hele to tredjedeler av artiklene som er kritiske til Undervisningsbygg kan plasseres i den mest negative kategorien. Det samme gjelder for øvrig for byrådet og Oslo kommune. Når det gjelder Murud forholder det seg motsatt – her er bare rundt en tredjedel av de kritiske artiklene *svært* kritiske. Det var sannsynligvis ikke nødvendig å gå like sterkt ut mot Murud – det var helt åpenbart at han hadde begått en alvorlig kriminell handling, og han ble derfor i stor grad implisitt kritisert via kjensgjerningene i saken<sup>24</sup>.

Undervisningsbygg fikk med andre ord ikke *mest* kritikk i form av antall kritiske artikler, men de fikk *sterkest* kritikk, da en stor andel av artiklene som var kritiske mot foretaket var *svært* kritiske (totalt 22 prosent av artiklene, som er langt mer enn hos noen av de andre aktørene). Årsaken til dette kan være at mens kritikken mot Murud ofte kan beskrives som å være mest preget av forbauselse og undring over at noen kunne få seg til å begå en slik svindel, er kritikken mot Undervisningsbygg (og de andre aktørene) mer eksplisitt – her gikk man i større grad ut med direkte kritikk.

Styret ble utsatt for langt mer kritikk enn byrådet, noe som kan tolkes som et tegn på at man anså styret for å ha hatt et større substansielt ansvar enn byrådet i å kontrollere at Undervisningsbygg

<sup>24</sup> Dette kan delvis også ha sammenheng med flere aspekter ved min koding. Som jeg forklarer i kapittel 3 og i kodeboken er det for eksempel bare artikler som kun nevner Murud og forbrytelsen hans som blir kodet som nøytrale. I artiklene som jeg har kodet som kritiske mot Murud kommer ikke nødvendigvis alle med eksplisitt og sterk kritikk mot Murud og hans person/gjerninger, og mange artikler får derfor betegnelsen "noe kritisk". Et moment som kan ha forårsaket den relativt høye andelen av artikler som er svært kritiske til Undervisningsbygg er at jeg valgte å kode alle artikler som bruker vignetten "Skandalenes bygg" som svært kritiske, da jeg mener at dette er en svært negativt ladet betegnelse som farger leserens forståelse av artikkelen den ledsager.

fulgte opp kontrollrutinene som var implementert. Mens byrådet dermed i større grad ble ansett som å ha et moralsk ansvar, ble et ansvar som i større grad var knyttet til årsak attribuert til styret. Dette bekreftes videre av analysene av tolkningsrammene senere i kapittelet. Oslo kommune fikk imidlertid også noe sterkere kritikk enn byrådet under krisen<sup>25</sup>. Det bekrefter at Murud-saken ikke bare gikk utover Undervisningsbygg, men også smittet over på "bransjen" den tilhører, noe som er vanlig når en organisasjon gjør noe galt (Johansen og Frandsen 2007: 328-329). I dette tilfellet dreier det seg imidlertid ikke om eiendomsbransjen eller byggebransjen, men om Oslo kommune. Under (og etter) Murud-saken brakte mediene stadig tidligere skandaler i Oslo kommune på banen. 15 prosent av artiklene som omhandler Oslo kommune (og hele 58 prosent av artiklene som i tillegg er kritiske til Oslo kommune) har en slik referanse. Generalsekretær i antikorrupsjonsorganisasjonen Transparency Norge, Jan Borgen, trakk for eksempel frem Oslo-skandalene: "[...] i Oslo kommune har man ikke lært noen ting av korrupsjonsskandalene på 90-tallet." (Dagsavisen 20.09.06)

Hvis vi tar utgangspunkt i de ulike krisefasene jeg har beskrevet tidligere i oppgaven kan vi også se om kritikken endret retning i løpet av selve krisen:

Utviklingen i andelen kritiske artikler under selve krisen i prosent				
Aktør \ Fase	Akuttfasen (n = 53)	Den kroniske fasen, første del (n = 54)	Den kroniske fasen, andre del (n = 44)	Klimakset (n = 53)
<b>Murud</b>	<b>66</b>	56	23	42
<b>Undervisningsbygg</b>	36	<b>43</b>	25	26
<b>Styret</b>	6	28	<b>34</b>	19
<b>Byrådet</b>	4	6	<b>25</b>	21
<b>Oslo kommune</b>	15	11	<b>25</b>	11

Tabell 2: Utviklingen i andelen artikler som er kritiske (svært kritisk + noe kritisk) til de ulike aktørene under selve krisen, oppdelt i fire perioder – akuttfasen (06.09-08.09), første del av den kroniske fasen (09.09-14.09), andre del av den kroniske fasen (15.09-26.09) og klimakset (27.09-30.09), vist i prosent. Jeg har valgt å dele den kroniske fasen i to for å lettere kunne følge utviklingen.

Som tabellen viser endret kritikken mot de ulike aktørene helt klart retning underveis i krisen. Murud fikk ikke overraskende mest kritikk av alle aktørene i akuttfasen, og som tabellen viser er dette et gjennomgående trekk under hele krisen, bortsett fra i siste del av den kroniske fasen, hvor Murud faktisk fikk *minst* kritikk av alle. Undervisningsbygg fikk sammenlignet med de andre aktørene jevnt

<sup>25</sup> Det må nevnes at artiklene som omhandler eller nevner Oslo kommune i langt større grad er nøytrale enn dem som omhandler eller nevner byrådet. Det kan skyldes at Oslo kommune ofte bare ble nevnt for å "plassere" Undervisningsbygg som et kommunalt foretak eid av Oslo kommune, mens en større andel av artiklene som trakk inn byrådet ofte gjorde det for å eksplisitt kritisere deres rolle i saken.

over mye kritikk under hele krisen, mens kritikken mot styret og byrådet nesten var helt fraværende i begynnelsen av krisen. Etter akutfasen kom imidlertid kritikken mot styret for fullt, mens byrådet ikke fikk noe særlig kritikk før i andre del av den kroniske fasen. Det kan med andre ord se ut som man først rettet fokuset mot de mest åpenbare "skurkene" – Murud og dernest Undervisningsbygg – for så å etter hvert også trekke inn styret og byrådets rolle i saken og se på saken som symptomatisk for tilstandene i Oslo kommune. Denne vridningen tonet samtidig ned kritikken mot Murud og Undervisningsbygg. Det at kritikken nådde styret før byrådet kan for øvrig styrke antakelsen om at de ble sett som noe mer ansvarlige for det som hadde skjedd. I andre del av den kroniske fasen fikk styret mest kritikk av alle aktørene (her fikk imidlertid *alle* relativt mye kritikk). Under klimakset ser vi at kritikken mot både styret, byrådet og Oslo kommune er mindre (om enn i varierende grad), noe som er et klart tegn på at Horn og Horntvedts avganger "virket". Kritikken mot Undervisningsbygg ble imidlertid ikke mindre i denne perioden. Det kan derfor se ut som Horn og Horntvedt effektivt reddet sine egne (og byrådets) skinn ved å gå av, mens avgangene ikke hadde noen umiddelbar effekt på kritikken mot Undervisningsbygg. Som vi ser ble kritikken mot byrådet også bare litt mindre, noe som kan skyldes at mange mente at avgangene kom for sent. Dette måtte primært Horntvedt og byrådet ta på sine kapper, da Horn stilte sin stilling til disposisjon allerede da hun ble kjent med Murud-saken, men ble bedt om å bli sittende.

I en analyse av hvem som fikk mest kritikk under Murud-saken er det også interessant å se på hvilke kilder avisene brukte mest:

Fordeling av kilder i forhold til kritikk mot de ulike aktørene i prosent					
Kilde \ Aktør	Kritisk mot Murud (n = 87)	Kritisk mot Undervisningsbygg (n = 58)	Kritisk mot styret (n = 36)	Kritisk mot byrådet (n = 21)	Kritisk mot Oslo kommune (n = 20)
Ingen kilde	3	5	3	5	0
Undervisningsbygg/styret	13	21	17	0	5
Byrådet	6	14	19	29	15
Politiker	1	10	19	29	25
Advokat	9	7	3	0	10
Politi	18	7	0	0	5
Revisor	0	5	0	0	5
Ekspert	0	3	8	10	15
"Grasrota"	2	3	0	0	0
Annen personkilde	10	3	3	5	5
Medierapport	37	20	25	22	15
Annen dokumentkilde	1	2	3	0	0
SUM	100	100	100	100	100

Tabell 3: Fordeling av hovedkilde på artiklene som har en kritisk vinkling (noe kritisk + svært kritisk) mot de ulike aktørene i nyhets- og featureartiklene under krisen uttrykt i prosent. Som tabellen viser er n i flere tilfeller et lavt antall artikler, men jeg har likevel valgt å regne resultatene om til prosent for å lettere kunne sammenligne de fem aktørene.

Som tabellen viser er hovedkilden i en stor andel av artiklene andre aviser (medierapport), men i den følgende analysen av hvor kritikken kom fra vil jeg se bort fra disse.

Det er kanskje ikke så overraskende at politiet oftest ble brukt som hovedkilde i artiklene som er kritiske til Murud, så resultatene vi får ved å kombinere kritikk og hovedkilde er mer interessante når vi ser på de andre aktørene. Hos alle de tre aktørene som var med på å håndtere krisen (Undervisningsbygg, styret og byrådet) finner vi den største andelen av kritiske artikler når de *selv* er hovedkilden. Mediene ga dem med andre ord tilsvaretsrett når de skrev kritiske artikler, og Undervisningsbygg, styret og byrådet benyttet seg av denne. Det reflekteres også i at Undervisningsbygg og byrådet oftere ble brukt som hovedkilde (20 prosent av alle artiklene) enn politikere, eksperter og "grasrot" til sammen (14 prosent av alle artiklene). På generell basis uttalte Undervisningsbygg og/eller byrådet (som hovedkilde eller bikilde) seg i 37 prosent av nyhets- og featureartiklene som hadde Murud-saken som hovedfokus<sup>26</sup>.

Av tabellen er det også helt tydelig at Murud-saken var en politisk skandale. Politikere er de mest brukte hovedkildene i artiklene som er kritiske mot både styret, byrådet og Oslo kommune. Her varierer det selvsagt hvorvidt politikerne som er sitert i disse artiklene forsvarte eller kritiserte de nevnte instansene, men i all hovedsak er sistnevnte tilfelle. Oslo kommune ble som nevnt tidligere i kapittelet også dratt inn i dragsuget. Knut Frigaard (Frp) annonserte på to tidspunkter (19. og 28. september) at han mente at kontrollutvalget i Oslo kommune – som han selv satt i – burde trekke seg: "- Vi har ikke evnet å gjøre jobben vår, å avdekke mislighetene [...]" (Dagsavisen 19.09.06). Da saken ble behandlet i kontrollutvalget like etter stemte kun Frigaard for, og utvalget ble sittende. Frigaard stod imidlertid på sitt, og utvidet like godt kritikken: "- Jeg må bare konstatere at de andre politiske partier mener Oslo kommune håndterer disse sakene på en utmerket måte. Det er jeg uenig i [...]" (NRK Østlandssendingen 28.09.06a). Det var faktisk også Oslo kommune som fikk mest eksplisitt kritikk fra mediene – hele 69 prosent (9 av 13) av de redaksjonelle kommentarene var kritiske til Oslo kommune<sup>27</sup>. Byrådet fikk imidlertid den sterkeste kritikken fra politisk hold, og flere opposisjonspolitikere var raskt ute med å kreve Horntvedts (og Horns) avgang. Arbeiderpartiets gruppeleder, Rune Gerhardsen, utelukket heller ikke mistillit mot hele byrådet og uttalte: "- Dette er noe av det groveste som har skjedd innen Oslo kommune, og derfor vi må [sic] se på det med de alvorligste [sic] øynene vi har." (NRK Østlandssendingen 21.09.06) Som vi ser av tabell 3 skilte også den politiske diskusjonen<sup>28</sup> seg noe fra resten av saken, da verken Undervisningsbygg eller styret uttalte seg i noen av artiklene som rettet kritikk mot byrådet. Vi kan med andre ord se dette som en

---

<sup>26</sup> Dette er tall jeg ikke har kunnet prioritere å vise i en egen tabell.

<sup>27</sup> Jeg har ikke kunnet prioritere å vise fordelingen av kritikk mot de ulike aktørene i de redaksjonelle kommentarene i en egen tabell.

<sup>28</sup> "Den politiske diskusjonen" refererer til debatten som raste både i og utenfor mediene om blant annet Horntvedt burde gå av, om det var et riktig valg å la styret bli sittende og om det var aktuelt med mistillitsforslag.

politisk maktkamp som utspilte seg på en noe atskilt arena. Dette bekreftes også av tabell 2, som viser at byrådet knapt fikk noe kritikk før i siste del av den kroniske fasen, da kravene om avgang for alvor kom.

Jeg har analysert alle artikler i avisene i mitt utvalg fra saken brøt ut til Murud fikk dommen sin, og jeg har derfor også mulighet til å si noe om *utviklingen* i tonen i artiklene på lang sikt<sup>29</sup>:

Utvikling i kritikken mot Undervisningsbygg – antall artikler i prosent				
Tid Tone	Sep. 2006 (n = 204)	Okt.-des. 2006 (n = 134)	Jan.-aug. 2007 (n = 83)	Sep.-okt. 2007 (n = 112)
<b>Svært kritisk</b>	22	8	5	12
<b>Noe kritisk</b>	11	7	10	10
<b>Nøytral</b>	66	84	85	78
<b>Noe positiv</b>	1	1	0	0
<b>Svært positiv</b>	0	0	0	0
<b>SUM</b>	100	100	100	100

Tabell 4: Utvikling i kritikken mot Undervisningsbygg, vist i antall artikler i prosent. Det er viktig å understreke at jeg kun har analysert artikler som omhandler Murud-saken, og det er derfor naturlig at deknningen av denne i større eller mindre grad alltid vil være negativ. Eventuelle artikler som er positive til Undervisningsbygg (med bakgrunn i andre saker) er med andre ord ikke fanget opp, og det er derfor sannsynlig at den samlede mediedekningen av Undervisningsbygg i virkeligheten var noe mindre kritisk.

Som tabellen viser ble andelen kritiske artikler mer enn halvert da selve krisefasen var over (for så å naturlig nok ta seg noe opp igjen da rettssaken startet), noe som er et klart tegn på at avgangene satte punktum for selve krisen. Hvis vi ser på hvordan utviklingen i antall kritiske artikler var for styret og byrådet blir dette enda tydeligere – her sank andelen kritiske artikler til et minimum (1-3 prosent) etter september 2006. Oslo kommune fikk imidlertid merke ettervirkningene av krisen bedre enn styret og byrådet. Også her ble andelen kritiske artikler over halvert fra september til perioden oktober-desember (fra 16 til 7 prosent), men i perioden januar-august var andelen kritiske artikler hele 19 prosent – altså høyere enn under selve krisen (for så å synke til 5 prosent i perioden september-oktober 2007). Det kan altså se ut som om kritikken i Murud-saken endret noe retning det første halvåret i 2007 – fra å ramme Undervisningsbygg hardest fikk etter hvert Oslo kommune mest kritikk (nest etter Murud). Det skyldtes blant annet at flere artikler på ulike måter satte søkelys på de mange mislighetssakene som hadde blitt avslørt i Oslo kommune det siste året – Murud-saken var bare én blant flere (selv om den utvilsomt var den mest alvorlige). Andelen artikler som var kritiske til Murud falt for øvrig også noe etter selve krisefasen, for så å skyte i været til 85 prosent i perioden

<sup>29</sup> Jeg har prioritert å kun vise utviklingen i kritiske artikler i tabellform for Undervisningsbygg – det er tross alt deres omdømme som er fokuset i min oppgave.

september-oktober 2007, da rettssaken pågikk. Både det at kritikken mot Murud ikke forsvant og at Oslo kommune fikk svi for det store omfanget av korrupsjon som ble avslørt var helt naturlig, men som tabell 4 viser forsvant altså heller ikke kritikken mot Undervisningsbygg, selv om den minsket. Dette kan muligens være med på å forklare hvorfor omdømmet ble – og fortsatt *er* – så dårlig. Dette kommer jeg tilbake til i kapittel 7.

## Tolkningsrammene i Murud-saken

I en analyse av mediedekningen av Murud-saken er det imidlertid ikke bare relevant å se på hvem som fikk mest/sterkest kritikk og hvor den kom fra, men også å undersøke hva kritikken *handlet* om<sup>30</sup>. Etter å ha gjennomgått mesteparten av artiklene i Murud-saken anså jeg særlig fire tolkningsrammer for å være dominerende. Disse har jeg kalt *urederlighet*, *årsak*, *ansvar* og *sak*.

*Urederlighetsrammen* har mest fokus på Murud og forbrytelsen hans. Her blir Murud sett på som den største skurken i saken, og den kan i mange tilfeller oppsummeres med (den konstruerte) setningen "Murud badet i luksus mens skolene forfalt". Muruds formue og flotte eiendommer, biler og båter blir gjerne trukket frem, og flere artikler drar frem snusk fra fortiden hans. I denne rammen blir representanter for politiet (18 prosent) oftest brukt som hovedkilde (bortsett fra andre medier med 29 prosent). Her er et par eksempel på bruk av urederlighetsrammen:

Betongen skaller av veggene på Tokerud skole, og det er fukt i gymsalen. Det rødbeisete rekkverket utvendig i andre etasje har fått et grønnskjær. [...] Mens flere titalls millioner kroner har gått til luksushytter med boblebad og dyre biler, har skoledagen til flere hundre Oslo-elever vært preget av dårlig inneklima og forfalne skolebygg. (Dagsavisen 09.09.06)

Gjør det faktum at rutinene ikke var gode nok til å fange opp dette tidligere, at handlingen må ses på som mindre umoralsk? [...] det synes som om vi forferdes mer av at ingen har oppdaget eller sagt i fra om svindelen i Undervisningsbygg, enn av at noen har fått seg til å gjøre dette. (Dagbladet 25.09.06)

*Årsaksrammen* kan i én setning oppsummeres med "Hvordan *kunne* det skje?", og omfatter artikler som både stiller og besvarer dette spørsmålet. Her er Undervisningsbygg/styret (15 prosent) og politiet (11 prosent) de mest brukte hovedkildene (bortsett fra andre medier med 23 prosent). Fokuset ligger på hvordan Murud kunne svindle Undervisningsbygg for 90 millioner kroner uten at noen la merke til det, og retter følgelig kritikk mot ledelsen og økonomistyringen i Undervisningsbygg, byrådet og/eller Oslo kommune:

- Dette viser at det man antok var umulig, er mulig. Dette er et sjokk, sier ordfører Per Ditlev-Simonsen [...]

---

<sup>30</sup> Dette avsnittet omhandler tolkningsrammene som ble brukt under selve krisen, altså fra 06.09.06-30.09.06.



- [...] i dette foretaket har noe sviktet dramatisk [...] (Aftenposten Aften 07.09.06b)

Det er nesten ikke til å tro at det går an å svindle 90 millioner kroner fra Oslo kommune i løpet av to år uten at kontrollrutiner avdekker det. (Aftenposten Aften 08.09.06a)

*Ansvarsrammen* har fokus på attribusjon av ansvar for det som har skjedd, og her er byrådet (31 prosent) og politikere (23 prosent) de mest brukte hovedkildene. Rammen inkluderer både artikler hvor noen *mener* at Undervisningsbygg/styret/byrådet har/må ta ansvar, og artikler hvor de samme instansene gir uttrykk for at de har/tar ansvar:

Frigaard er klar på at hele styret må gå. Han mener også at byråd for byutvikling Grete Horntvedt (H) bør vurdere sin stilling etter underslagsskandalen.

- Det er viktig at de ansvarlige ansvarliggjøres. Det er ikke nok å si at man vil ordne opp [...] (VG 09.09.06c)

- Etter slike avsløringer må man gripe fatt i toppene. Selv om de ikke har direkte skyld i det gale som har skjedd, har de et ansvar, og må ta konsekvensene av det ansvaret de har, sier Lindholt.

[...]

Han er lei av politikere som hevder at de tar ansvar nettopp ved å forbli i sine jobber og verv.

- Det er et svar som tyder på at man ikke er klar over at man faktisk har hatt ansvaret hele tiden. (Dagavisen 20.09.06)

Nestleder i styret i Undervisningsbygg, Bente Groven Syversen, har imidlertid ingen umiddelbare planer om å gå.

[...]

- Jeg velger å ta ansvar for den situasjonen vi er i og fortsetter. (VG 28.09.06)

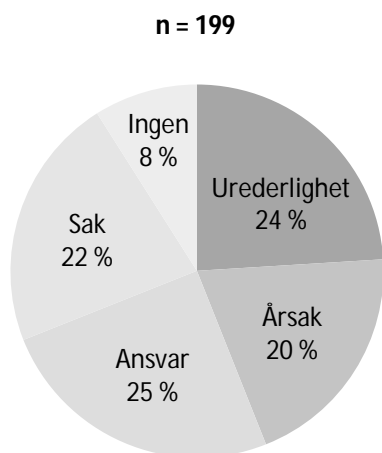
*Saksorienterende oppslag* omhandler kun forløpet i saken, og dreier seg om nøytrale og relativt korte artikler<sup>31</sup>. Her er naturlig nok andelen artikler som har andre medier som hovedkilde større enn noen gang (55 prosent), mens politiet er den nest mest brukte hovedkilden (23 prosent).

Det er generelt mye fokus på ansvar i denne saken, og det kommer ikke bare til uttrykk i ansvarsrammen. Også årsaksrammen kan implisitt sies å dreie seg om ansvar, da årsak og ansvar ofte er tett sammenknyttet. Når mennesker attribuerer ansvar til noe eller noen gjør de først en vurdering av årsakssammenhengen (Shaver 1985). Årsaksrammen kan dermed anses som å være forutgående for ansvarsrammen – og som jeg vil komme tilbake til *var* den faktisk også det i mediedekningen av Murud-saken.

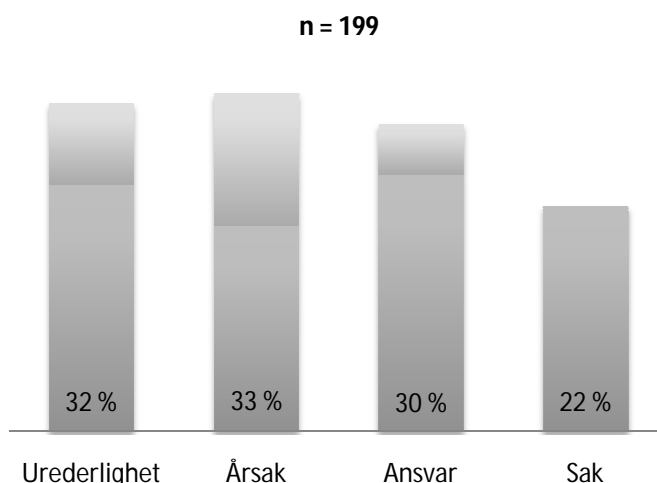
---

<sup>31</sup> Mens artiklene som har saksrammen som hoveddramme i gjennomsnitt er på 265 ord, inneholder artiklene som har en av de andre tolkningsrammene som hoveddramme gjennomsnittelig 448 ord.

La oss nå se på hvordan artiklene som ble publisert under krisen fordeler seg på de fire rammene. 92 prosent av artiklene hadde en tydelig hoveddramme (eventuelt kombinert med én eller flere birammer)<sup>32 33</sup>:



Figur 5: Fordeling av hoveddrammer i artiklene som ble publisert under selve krisen med Murud-saken som hovedfokus i prosent.



Figur 6: Total bruk av tolkningsrammer (dvs. både som hoved- og biramme) i artiklene som ble publisert under selve krisen med Murud-saken som hovedfokus i prosent.

Figur 5 viser hvordan hoveddrammene fordeler seg på artiklene som ble publisert under Murud-saken. Som vi ser er ansvarsrammen med knapp margin oftest brukt som hoveddramme, men forskjellene mellom de ulike tolkningsrammene er svært små – fordelingen er nesten forbløffende jevn. Hvis vi ser på figur 6, som viser hvor ofte de ulike tolkningsrammene blir brukt når vi også tar med bruk av birammer, er den eneste forskjellen hva fordeling angår at saksrammen straks skiller seg ut som den minst brukte, noe som skyldes at saksrammen ikke er brukt som biramme. De tre andre tolkningsrammene blir brukt nesten nøyaktig like mye. Hvis vi ser på bruken av tolkningsrammer i de ulike krisefasene tegner det seg et imidlertid langt mer interessant mønster:

<sup>32</sup> Årsaken til at  $n$  her er 199 (ikke 204, som i tidligere tabeller) er at det ikke kodes tolkningsrammer for artikler som ikke har Murud-saken som hovedfokus.

<sup>33</sup> En artikkel har en tolkningsramme som hoveddramme når den er sentral for hovedvinklingen i artikkelen, mens den har en tolkningsramme som biramme når den er tydelig til stede, men underordnet hoveddrammen.

Bruk av tolkningsrammer i ulike krisefaser i prosent				
Ramme \ Tid	Akuttfasen (n = 53)	Den kroniske fasen, første del (n = 52)	Den kroniske fasen, andre del (n = 41)	Klimakset (n = 53)
Uredelighet	49	42	10	21
Årsak	34	60	20	15
Ansvar	21	19	44	38
Sak	19	8	29	34

Tabell 5: Bruk av ulike tolkningsrammene (hoved- og birammer) i artiklene hvor Murud-saken er hovedfokus under selve krisen – akuttfasen (06.09-08.09), første del av den kroniske fasen (09.09-14.09), andre del av den kroniske fasen (15.09-26.09) og klimakset (27.09-30.09), vist i prosent.

Som tabellen viser er fordelingen av de ulike tolkningsrammene langt fra jevn når vi også trekker inn tidsaspektet. I akuttfasen dominerte uredelighetsrammen, men etter disse første dagene fikk årsaksrammen for alvor fotfeste, og ble den klart mest brukte tolkningsrammen i første del av den kroniske fasen. I andre del av den kroniske fasen tok ansvarsrammen over, og var den mest brukte rammen i både denne og siste fase av krisen. Denne tidsmessige utviklingen i bruken av de ulike tolkningsrammene har imidlertid sin naturlige forklaring. Akuttfasen var nok den mest sjokkpregede, og her lå fokuset derfor først og fremst på Muruds forbrytelse. Etter hvert ble søkelyset rettet mot årsaken til at denne forbrytelsen kunne finne sted – hadde man ikke kontrollrutiner? Etter at årsakssammenhengen var etablert og det ikke var noen tvil om at Undervisningsbygg og foretakets ledere ikke hadde gjort kontrolljobben sin godt nok kunne man til sist for alvor konsentrere seg om hvem som hadde ansvaret for skandalen og hvilke konsekvenser dette ansvaret burde få. Vi ser derfor et helt tydelig skifte i fokus fra uredelighet via årsak til ansvar i løpet av krisen. Hvis vi sammenligner tabell 5 med tabell 2, som undersøker utviklingen i kritikken mot de ulike aktørene, ser vi at kritikken hovedsaklig ble rettet mot Murud først, for så å i større grad også ramme Undervisningsbygg og styret, og etter hvert også byrådet og Oslo kommune. Det finnes altså en klar sammenheng mellom hvilken tolkningsramme som ble brukt og hvem kritikken ble rettet mot:

Fordeling av kritikk i tolkningsrammer i prosent					
Kritisk mot Ramme	Murud	Undervisnings- bygg	Styret	Byrådet	Oslo kommune
Uredelighet	57	30	16	7	23
Årsak	39	67	40	19	68
Ansvar	18	34	63	93	48
Sak	25	15	7	4	0

Tabell 6: Fordeling av kritikk mot de ulike aktørene i saken i artikler med ulike tolkningsrammer (hoved- og birammer) i prosent. Prosentene viser altså andelen artikler i en gitt tolkningsramme som retter kritikk mot en gitt aktør.

Her blir det tydelig at uredelighetsrammen først og fremst kan knyttes til Murud, og at kritikken mot Undervisningsbygg og Oslo kommune oftest kom i artikler med årsaksramme. Mens kritikken mot byrådet nesten utelukkende kan knyttes til ansvarsrammen, ble styret kritisert i forbindelse med både årsaks- og ansvarsrammen (sistnevnte i størst grad). Dette bekrefter at Murud-saken for byrådet først og fremst var en politisk skandale som i hovedsak var knyttet til et moralsk heller enn et substansielt ansvar, mens styrets ansvar ble sett som å også være delvis årsaksbasert.

Det finnes også andre variabler som er verdt å sammenligne – som for eksempel tolkningsrammer og uttalelser<sup>34</sup>. Her får vi særlig interessante resultater hvis vi ser på hvilke tolkningsrammer som ble brukt i artiklene byrådet og styret uttalte seg i. Når byrådet uttalte seg i saken gjorde de det i 83 prosent av tilfellene i artikler med ansvarsramme. Til sammenligning uttalte styret seg i langt større grad i artikler med årsaksramme (67 prosent) enn med ansvarsramme (17 prosent). Byrådet håndterte altså ikke bare kritikken mot seg selv, men også til dels kritikken mot styret (når denne dreide seg om ansvar). Det skyldes at styret var oppnevnt av byrådet, og at det var byrådet som bestemte om styret skulle få sitte eller måtte gå. En del av kritikken mot byrådet handlet derfor også om det faktum at styret ikke umiddelbart ble kastet:

- Selvsagt er det byrådet som har det politiske ansvaret. Men byrådet er i ferd med å pådra seg et alvorlig tilleggsproblem ved å unnlate å skifte ut styret, sier SVs gruppeleder, som mener bystyret må beordre byrådet til å fjerne styret. (Aftenposten Aften 22.09.06)

I lederne og kommentarene som ble publisert under krisen lå også fokuset på årsak og ansvar. I nyhetsartiklene ble alle de fire rammene brukt omtrent like mye (25-31 prosent), mens ansvarsrammen (77 prosent) og årsaksrammen (69 prosent) dominerte i de redaksjonelle kommentarene. Uredelighetsrammen ble også en del brukt, men ikke like mye som de to førstnevnte

<sup>34</sup> Dette har jeg ikke kunnet prioritere å vise i en tabell.

(46 prosent).<sup>35 36</sup> Det er i ledere og kommentarer at avisene virkelig kan gi uttrykk for *sin* mening om saken, og det kan derfor se ut som om spørsmålene om årsak og ansvar interesserte mediene mer enn Muruds urederlighet. Det er ikke helt overraskende, da attribusjon av ansvar ifølge Semetko og Valkenburg (2000) er medienes hyppigst brukte tolkningsramme – blant annet fordi mediene gjerne ser det som sitt samfunnsoppdrag å finne den eller de ansvarlige for en skandale og deretter stille vedkommende til ansvar. Dette har sammenheng med medienes vakthundfunksjon, som jeg beskrev i kapittel 2.

## Mediedekningen i de ulike avisene

Jeg har som nevnt analysert alle artiklene som omhandler krisen i ti utvalgte aviser og nettaviser, og jeg har derfor også muligheten til å si noe om forskjellene mellom disse avisene<sup>37</sup>. Hvis vi begynner med å se på hvilke av papiravisene som dekket saken mest, er Aftenposten klart størst. Under krisen trykket Aftenposten Morgen og Aften til sammen 40 artikler om Murud-saken. Hvis vi så ser på andelen kritiske artikler i de ulike avisene finner vi at Aftenposten også er den avisen som generelt sett kom med sterkest kritikk mot de fleste aktørene. Dette skyldes ikke bare at Aftenposten publiserte flest artikler – hvis vi regner om resultatene til prosent er andelen kritiske artikler fortsatt høyest hos Aftenposten<sup>38</sup>. Murud er faktisk den eneste som ikke fikk mest kritikk fra Aftenposten (men han fikk til gjengjeld jevnt over hard medfart – han fikk mest kritikk av alle aktørene i nesten alle avisene, og aller mest fra VG).

Ifølge Midtbø (2007: 61) vil den avisen som er først ute med en skandale ofte være den mest kritiske, mens de andre gjerne er mer overbærende. Murud-saken er imidlertid noe spesiell på dette punktet, da det var Undervisningsbygg og byrådet selv som informerte mediene om skandalen ved å innkalle til pressekonferanse. Nettutgaven til Aftenposten var aller først ute med informasjon om dette (kl. 16.23), men det må sies å være tilfeldig, da de andre nettavisene fulgte på bare minutter senere. Aftenposten kan med andre ord ikke egentlig sies å ha vært tidsmessig i forkant her. Murud-saken hadde imidlertid høy relevans for Aftenposten, da den var en lokal skandale som rammet Oslos skolebarn og provoserte velgerne i kommunen. Det forklarer hvorfor både antall artikler og antall/prosentandelen artikler som er kritiske mot de ulike aktørene var høyest i Aftenposten. Men selv om Aftenpostens dekning av saken var den mest kritiske, var den likevel ikke spesielt

---

<sup>35</sup> Dette er tall jeg ikke har kunnet prioritere å vise i en tabell.

<sup>36</sup> Disse tallene tar utgangspunkt i både hoved- og birammer.

<sup>37</sup> Jeg vil i det følgende fokusere på artiklene som ble publisert under selve krisen.

<sup>38</sup> Dagbladet har en høyere prosentandel artikler som er kritiske mot styret og Dagsavisen har en høyere prosentandel artikler som er kritiske mot både styret og byrådet, men det totale antallet artikler i disse avisene var svært lavt (henholdsvis seks og ni artikler), så det blir ikke helt riktig å vurdere dem som å være mer kritiske enn Aftenposten.

skandalepreget – den hadde for eksempel mer fokus på opprydning og politiske konsekvenser enn på person.

Aftenposten var imidlertid ikke den hyppigste brukeren av noen av tolkningsrammene. Avisen brukte oftest ansvarsrammen (51 prosent), men brukte også urederlighets- og årsaksrammen mye (henholdsvis 33 og 38 prosent). Større spennvidde i bruk av tolkningsrammer finner vi imidlertid hos flere andre aviser. Det aller største fokuset på ansvar finner vi hos Dagsavisen, hvor hele 88 prosent av artiklene brukte ansvarsrammen. Også i artiklene fra NRK Østlandssendingen dominerte denne rammen (43 prosent). Dette stemmer godt overens med Semetko og Valkenburgs (2000) funn om at "seriøse" aviser i større grad enn mer tabloide aviser bruker en "attribusjon av ansvar"-ramme. Dette gjenspeiles også i at de tre nevnte avisene fokuserte mest (eller i hvert fall ikke mindre) på saken i perioden hvor ansvarsrammen dominerte, mens dekningen i de andre avisene sank i samme periode<sup>39</sup>. VG skrev for eksempel langt mer om urederlighet og årsak enn ansvar. Dagens Næringsliv hadde et enda sterkere fokus enn VG på både urederlighet (50 prosent) og årsak (63 prosent), noe som gjør avisen til den hyppigste brukeren av begge disse tolkningsrammene, men den fokuserte til gjengjeld svært lite på ansvar (13 prosent). Hvis vi tar en titt på de andre økonomipublikasjonene – NA24, E24 og Hegnar Online – ser vi at denne fordelingen også gjør seg gjeldende for NA24 og Hegnar Online (E24 brukte derimot alle tolkningsrammene omtrent like mye). Det skyldes nok at disse publikasjonene hadde et sterkere fokus på det økonomiske aspektet, altså selve svindelen og hvordan den kunne finne sted, enn på hvem som var *ansvarlige* for at dette kunne skje. Sammenlignet med for eksempel NRK Østlandssendingen hadde økonomipublikasjonene et langt større fokus på Muruds eiendommer og verdier. For disse avisene var kanskje forbrytelsen i seg selv mer interessant enn konsekvensene den fikk for et offentlig foretak. Nettavisene utmerket seg for øvrig også når det gjelder andelen saksorienterende oppslag – den var høyere hos alle nettavisene enn hos papiravisene.

Ifølge Waldahl (2009: 141) vil samstemte aviser, som fokuserer på én eller to tolkningsrammer, gi saken en mer entydig profil, mens flerstemte aviser, som bruker flere rammer, åpner opp for en bredere forståelse av saken. De aller fleste avisene i Murud-saken brukte alle tolkningsrammene, men som jeg har vist varierte det sterkt i hvilken grad de brukte de ulike rammene. Mens Aftenposten, Dagbladet og E24 må kunne kalles flerstemte var de andre avisene i større grad samstemte. En person som leste flere aviser under Murud-saken fikk mest sannsynlig en differensiert forståelse av saken, mens en person som for eksempel bare leste VG eller økonomipublikasjoner kanskje ikke fikk med seg hele ansvarsaspektet. Som vist tidligere i kapittelet "utjevnet" avisene imidlertid hverandre, slik at de tre "egentlige" tolkningsrammene (urederlighet, årsak og ansvar, jf. kapittel 3) totalt sett ble brukt nesten akkurat like mye. Selv om mediene ikke

---

<sup>39</sup> Jeg har ikke kunnet prioritere å gå nærmere inn på ulikheter mellom avisene i de forskjellige krisefasene enn dette.

egentlig kan sies å tale med én stemme her (jf. van Gorp 2007: 68), blant annet som følge av at de prioriterte ulike tolkningsrammer, får man likevel inntrykk av at de gjorde det – både på grunn denne "utjevningen" og som følge av at nesten samtlige aviser brukte alle tolkningsrammene i større eller mindre grad.

Hvilke kilder som brukes er også med på å etablere tolkningsrammer. VG og Dagens Næringsliv, som fokuserte mest på urederlighet og årsak brukte oftest representanter for politiet som hovedkilde (VG brukte i tillegg ofte andre personkilder og advokater). Aftenposten og NRK Østlandssendingen, som la mer vekt på ansvar, brukte derimot henholdsvis byrådet og politikere oftest som hovedkilde. Og de andre nettavisene, som oftest hadde saksorienterende oppslag, brukte også oftest andre medier som kilde. Her ser vi altså en klar sammenheng mellom tolkningsrammer og kilder.

## **Var Murud-saken preget av mediedrev?**

Som jeg beskrev i kapittel 2 er en intens og omfattende mediedekning ett av de fremste kjennetegnene på en politisk skandale. Mediedekningen var relativt intens under hele Murud-saken, men den var på sitt aller største i akutfasen og klimakset. Hvis vi ser på den totale mediedekningen av saken ble det publisert aller flest artikler 27. september (138 artikler), mens 7. september og 28. september er dagene med det høyeste medietrykket i mitt utvalg (23 artikler hver). Begge disse datoene kommer direkte etter de to viktigste hendelsene under selve krisen, som fant sted henholdsvis 6. september, da saken ble kjent, og 27. september, da Horn og Horntvedt gikk av. Papiravisene (bortsett fra Aftenposten Aften) rakk ikke å trykke artikler relatert til disse hendelsene før neste dag. Mediedekningen av Murud-saken fortsatte imidlertid etter klimakset, om enn i noe mindre skala. Det har sin naturlige forklaring, da Murud-saken juridisk sett ikke var avsluttet. Selv om medietrykket altså fortsatte å være noe høyere enn vanlig omtrent ut året, var artiklene som ble publisert etter avgangene i langt større grad relativt nøytrale eller saksorienterende artikler med informasjon om sakens forløp (som for eksempel "Fire nye uker i varetekt for Murud" (Hegnar Online 30.10.06) eller "Muruds hytte solgt for 17,5 mill." (Aftenposten Aften 14.11.06)). Artiklene som ble publisert under krisen var derimot for det meste preget av eksplisitt kritikk mot Undervisningsbygg, byrådet og/eller Oslo kommune.

Under selve krisen, som jeg har avgrenset fra 6. til 30. september 2006, ble det publisert totalt 986 artikler i norske aviser og nettaviser, hvorav 204 er med i mitt utvalg. Disse artiklene fordeler seg omtrent likt på hver av de tre fasene i selve krisen, til tross for at den andre av disse tre fasene er på

18 dager (mens den første og siste er på henholdsvis tre og fire dager)<sup>40</sup>. I mitt utvalg finner vi imidlertid omtrent dobbelt så mange artikler i den midterste fasen som i de to andre fasene.

Medietrykket mot Undervisningsbygg har verken før eller siden vært så høyt som under Murud-saken. 986 artikler på litt over tre uker høres også mye ut, men hvis vi sammenligner det med de mest profilerte politiske skandalene som har rast i mediene i løpet av de siste årene ser vi at Murud-saken slett ikke fikk like store dimensjoner som disse. I løpet av de litt over ni ukene Valla-saken varte ble det for eksempel publisert hele 18 684 artikler<sup>41</sup>, altså over seks ganger så mange som i Murud-saken (justert for at Valla-saken varte omtrent tre ganger så lenge). Valla-saken er også et kroneksempel på *mediedrev* i en politisk skandale. Men kan mediedekningen av Murud-saken beskrives med ordet *mediedrev*?

Et mediedrev har ifølge Midtbø (2007: 74) fem kjennetegn. For det første må flere medier dekke saken over en lengre periode, noe som er et kriterium Murud-saken helt klart tilfredsstiller. Krisen varte i over tre uker, og ble i større eller mindre grad dekket av de fleste landsdekkende avisene i hele perioden. Det andre kjennetegnet på et mediedrev er at dekningen får form av en føljetong: "[...] uten et føljetongpreg, intet mediedrev." (Allern og Pollack 2009: 12) Murud-saken er kanskje ingen klassisk føljetong, da mediedekningen ikke var spesielt konfliktpreget, og saken heller ikke utviklet seg i noen stor grad underveis. Det er heller ingenting som tyder på at mediene satt med informasjon som de bevisst porsjonerte ut, noe som ellers er vanlig i føljetongpregede saker. Det er med andre ord vanskelig å dele den kroniske fasen av krisen inn i flere akter – mediedekningen var jevnt over preget av kritikk mot Undervisningsbygg og krav om Horn/styret og Horntvedts avganger, ikke av rystende avsløringer eller hårreisende uttalelser som utløste mer kritikk eller konflikt. Når det er sagt kan krisefasene jeg opererte med tidligere i kapittelet også ses som ulike deler av føljetongen Murud-saken: akuttfasen ble fulgt av spørsmål om årsaksforhold og fordømmelse (første del av den kroniske fasen), diskusjoner/krav om avgang (andre del av den kroniske fasen) og til slutt faktisk avgang (klimaks). Midtbø (2007: 62-63) mener dessuten at vignetter er et konkret uttrykk for føljetonger. I Murud-saken konstruerte Aftenposten en svært negativt ladet vignett i sine artikler om saken<sup>42</sup>, nemlig "Skandalenes bygg". Denne ble brukt i 17 av artiklene som ble publisert under selve krisen, som regel som tittel på faktabokser som ramset opp alle "skandalene" i Undervisningsbygg (i tillegg til Murud-saken vil det primært si ignoreringen av Kommunerevisjonens rapporter og korrupsjonssaken fra mars). Et annet trekk som må være til stede for at en skandale skal kunne beskrives som en føljetong er kritikk fra politikere – uten dette er det vanskelig å holde liv i

---

<sup>40</sup> Dette skyldes de mange lokalavisene som publiserte notiser da saken ble kjent og da Horn og Horntvedt gikk.

<sup>41</sup> Alle artikler som inneholder søkeordene Valla eller Yssen publisert i perioden 11. januar til 17. mars 2007.

<sup>42</sup> Denne vignetten ble dermed også brukt i noen av E24s artikler, da E24 delvis var eid av og samarbeidet med Aftenposten da Murud-saken fant sted, noe som førte til at E24 publiserte enkelte av artiklene som hadde stått på trykk i papirutgaven av Aftenposten.



føljetongen, fordi spenningen når det gjelder utfallet av skandalen forsvinner (ibid.: 74). I Murud-saken var det i tillegg til enkelte "eksperter" primært opposisjonspolitikere fra bystyret som kom med kritikken og kravene om styreleder/styrets og byråden/byråds avgang. Min konklusjon blir dermed at Murud-saken faktisk har karakter av et føljetongpreg, om enn ikke et klassisk sådan. Et tredje kjennetegn på mediedrev er at mediedekningen er preget av dramatikk, konflikt og personfokus. I Murud-saken var det helt klart en del dramatikk knyttet til om Horn og Horntvedt ville gå av, og noe konflikt som følge av kritikken fra opposisjonspolitikere. Kritikken ble imidlertid imøtegått på en lite aggressiv måte, noe som førte til at Murud-saken ikke utviklet seg til noen spesielt dramatisk konflikt. Et fjerde kjennetegn på mediedrev er at avsløringer fører til nye avsløringer, og *det* kan ikke sies å være karakteristisk for Murud-saken. Som nevnt var ikke mediedekningen av saken i nevneverdig grad preget av avsløringer av nye kritikkverdige forhold. Da saken ble kjent var Undervisningsbygg svært åpne og delte det de hadde av informasjon (se kapittel 6), og det forebygget at mediedekningen fikk dette karaktertrekket. Til sist kjennetegnes et mediedrev av at oppmerksomheten etter hvert flyttes fra overtrampet til de politiske konsekvensene det vil få – og det er som vist grunnleggende i hele Murud-saken. Diskusjonen startet allerede 7. september i Aftenposten Aften. Inngressen her lyder som følger: "Grete Horntvedt (H) sitter med det politiske ansvaret for Undervisningsbygg, men ser ingen grunn til å trekke seg etter svindelavsløringen. «Ansvarspulverisering», svarer Fagforbundet." (Aftenposten Aften 07.09.06c) Som jeg har vist tidligere i kapittelet startet imidlertid ikke kritikken mot byrådet for alvor før omtrent en uke senere – i mellomtiden var det først og fremst styret som ble krevd til ansvar. Så var Murud-saken preget av mediedrev? På basis av diskusjonen over vil jeg argumentere for at saken kan sies å være kjennetegnet av et *moderat* mediedrev, da Murud-saken har de fleste kjennetegnene på et mediedrev, om enn i nettopp moderat grad.

Et annet moment som kan diskuteres er hvor stor medienes avskjedspekt var i denne saken. Ifølge alle de tre som håndterte krisen kom avgangene som følge av *politisk* press, ikke mediepress. Horntvedt mener at det først og fremst var den politiske situasjonen som gjorde at hun måtte gå av: "Mediene var faktisk ikke i forkant her." (intervju 24.01.10) Også Horn og Thorsen tror at avgangene hadde kommet uavhengig av medienes rolle i saken (Horn i intervju 22.01.10, Thorsen i intervju 28.01.10). Dette var imidlertid ikke alle enige i, deriblant Knut Frigaard (Frp): "[...] det er pressen som har fremtvunget denne opprydningen, og ikke kommunen selv." (NRK Østlandssendingen 28.09.06a) Store deler av kritikken i de tre ukene saken varte hadde krav om avganger som fokus, og da Horntvedt og Horn (og etter hvert resten av styret) til slutt gikk av mente flere at de gjorde det for sent: "Alle burde fratrådt før. Av egen vilje og ikke først etter press fra mediene", skrev Jan Borgen i Transparency Norge (Dagbladet 29.09.06). Om avgangene ikke kom som følge av mediepress ble det altså oppfattet slik av mange. Siri Gedde-Dahl tror imidlertid i likhet med kriselederne at det politiske presset var det mest avgjørende:

[...] det var tunge samfunnsaktører og en rekke politikere som mente at det for uavhengighetens skyld var riktig at de trakk seg – og dette måtte mediene naturligvis gjengi. Har var det trolig også et betydelig politisk press i kommunen. Men det er klart at dimensjoneringen av medienes oppslag kan ha bidratt. Det kan det alltid. (intervju 19.08.10)

Basert på disse analysene og intervjuene anser jeg mediene for å ha hatt noe avskjedsmakt i denne saken – men ikke alene. Det politiske klimaet spilte også en stor rolle. I Murud-saken stod politikere og medier *sammen* mot de øverste ansvarlige for krisen, og fremtvang i fellesskap Horn og Horntvedts avganger.

Mediene hadde altså mer begrenset makt i Murud-saken enn i mange andre politiske skandaler. Som nevnt var det ikke mediene som direkte forårsaket avgangene, de avslørte ikke saken, og kan heller ikke få æren for å ha satt den på dagsorden – som følge av sin natur ville den ha blitt gjenstand for det offentlige søkelys uansett. Men om ikke mediene selv hadde den sterkeste kritiske røsten i Murud-saken hjalp de imidlertid kritikerne til orde. Som jeg har vist uttalte en rekke politikere og "eksperter" seg kritisk mot Undervisningsbygg og byrådet i mediene, og dette var helt klart ikke uten betydning for utfallet i saken.

## **Medienes evne til å øke attribusjoner av ansvar og skyld**

Som jeg redegjorde for i kapittel 2 kan mediene også være med på å attribuere skyld til en organisasjon. Ifølge Hearit (2006: 26-27) gjør de det ved å ha tilgang på tre elementer: videobilder som får organisasjonen til å virke skyldig, et enkelt kommuniserbart krisescenario og såkalte *tredepartseksperter*. Det første elementet, bruk av videobilder, er irrelevant i min oppgave, da jeg kun analyserer avisenes dekning av saken. Dette ville heller ikke ha vært vesentlig i Murud-saken, da den ikke var en spesielt visuell krise.

Murud-saken kan derimot sies å ha hatt et enkelt kommuniserbart krisescenario. Saken var ikke særlig komplisert – svindelen ble tvert i mot betegnet som amatørmessig – og det var dermed enkelt for mediene å rette lettfattelig kritikk mot både Murud, Undervisningsbygg og byrådet. I en kommentar i Dagsavisen kunne vi for eksempel lese:

Det høres ut som noe som kunne skjedd i en episode av dramaserien Sopranos, som går på NRK i kveld. Der tappes et offentlig byggeprosjekt for millionverdier på en så åpenlys måte at man nesten må anstrenge seg for ikke å oppdage det. Men dette er altså Oslo, Norge, her og nå. Og det er ingen fiksjon. (Dagsavisen 15.09.06)

Tolkningsrammene er også med på å gjøre krisen lettere å forstå, da de fungerer som "knagger" befolkningen i Oslo kan henge informasjonen på. Som jeg viste tidligere i kapittelet kan alle de tre "egentlige" tolkningsrammene oppsummeres med én setning ("Murud levde i luksus mens skolene forfalt", "Hvordan *kunne* det skje?" og "Hvem har ansvaret for at det kunne skje?"). Kriser som kan forklares overbevisende og konsist har større sannsynlighet for å øke attribusjoner av skyld enn nyheter organisasjonens interessenter ikke forstår (Hearit 2006: 27). Murud-sakens lettfattelighet er derfor med på å øke attribusjon av skyld til alle de involverte og ansvarlige.

Det tredje elementet som øker attribusjonen av skyld til organisasjonen er medienes bruk av *tredjepartseksperter* som vurderer organisasjonens atferd. Ifølge Hearit (ibid.: 84) fungerer disse som en form for moralens voktere som foreslår sanksjoner mot de skyldige og er med på å forlange at organisasjonen unnskylder seg. I Murud-saken krevde for eksempel ekspertene styret og byrådets avgang. Som vi kan se av tabell 3 ble ulike eksperter relativt mye brukt som kilder, særlig i artikler som rettet kritikk mot styret, byrådet og Oslo kommune. Styret fikk blant annet kritikk av styreekspert Arne Selvik, som uttalte at han mente at det burde tas "et overordnet grep og [skifte] ut dem som åpenbart har sovet i timen." (Aftenposten Morgen 15.09.06) Enda sterkere var kritikken som kom fra tidligere sjef i Folketrygdfondet, Tore Lindholt:

- Jeg er rystet over at styret i Undervisningsbygg fortsatt sitter, sier Lindholt til Dagsavisen.

[...]

Lindholt er svært overrasket over at svindel- og korrupsjonssakene i Undervisningsbygg [...] ikke har ført til flere avganger. Han sikter spesielt til styreleder Signe Horn [...]. Men også byråd Grete Horntvedt har et ansvar for det som har skjedd, mener Lindholt.

[...]

- Det er blant de få positive tingene som kan sies om styrene som var involvert i vannverksskandalen på Romerike: De skjønte selv at de måtte gå av, sier Lindholt. (Dagsavisen 20.09.06)

Lindholt fikk også støtte fra korrupsjonsekspert Jan Borgen: "- Jeg la merke til at styret fortsatt hadde full tillit til administrerende direktør da Aftenposten avslørte den første skandalen i Undervisningsbygg. Han gikk først da skandale nummer to dukket opp, hvorfor sitter styret fortsatt, spør han." (Aftenposten Morgen 20.09.06) Ifølge Hearit (2006: 27) vil attribusjonen av skyld bli enda sterkere hvis ekspertene som uttaler seg i saken er samstemte – noe de var i Murud-saken.

Ekspertenes rolle begrenser seg imidlertid ikke bare til å kreve unnskyldninger: "[...] once an apology is given, they serve as judge and jury as they label the apology as either acceptable or unacceptable." (ibid.: 84) Dette er også tilfelle etter avgangene i Murud-saken. Styreeksperten var relativt fornøyd: "- Dette er jo for så vidt en positiv melding, og det vil gjøre prosessen videre mer åpen, og dermed gi den legitimitet, sier Selvik [...]" (E24 27.09.06b) Korrupsjonsexperten klarte

imidlertid å styre sin begeistring, da han som nevnt tidligere i kapitlet mente at avgangene kom for sent: "Alle burde fratrådt før. Av egen vilje og ikke først etter press fra mediene. Styret burde tidlig forstått at det ikke hadde tilstrekkelig kontroll med etaten, og at det var viktig å gjenopprette tilliten til at etaten styres forsvarlig." (Dagbladet 29.09.06)

Organisasjonens krisehistorie og opprinnelige omdømme kan, som jeg argumenterte for i kapittel 2, også være med på å attribuere ansvar til en organisasjon, og også her kan mediene spille en stor rolle. Coombs' (2004) studie av sammenhengen mellom krisehistorie og effekten en ny krise har på en organisasjons omdømme fant blant annet at interessentene vurderte en organisasjons omdømme på samme måte når det ble opplyst om at organisasjonen ikke hadde noen krisehistorie som når det ikke ble nevnt om organisasjonen hadde en krisehistorie. Dette tyder på at mediene potensielt kan spille en avgjørende rolle for attribusjonen av ansvar for en krise til en organisasjon når den har en krisehistorie. Hvis mediene trekker inn krisehistorien i dekningen av den nye krisen blir interessentene opplyst eller påminnet om denne, noe som vil gjøre attribusjonen av ansvar sterkere. Når det er sagt er interessentene selvsagt også i stand til å huske en eventuell krisehistorie selv (hvis de er klar over den) – kanskje særlig i dette tilfellet, hvor den forrige skandalen i Undervisningsbygg ble avslørt bare noen måneder tidligere. Mediene og deres kilder kan likevel utvilsomt være en medhjelper i denne prosessen, både implisitt ved å nevne krisehistorien, og eksplisitt ved å poengtere hvordan krisehistorien gjør at den nye krisen må ses på som ekstra graverende. Frode Jacobsen, daværende leder av Kontrollutvalget, uttalte for eksempel: "- [...] det at det skjer igjen i den samme virksomheten, gjør dette ekstra alvorlig." (NRK Østlandssendingen 07.09.06) Tall fra den kvantitative innholdsanalysen min viser at Undervisningsbyggs krisehistorie ble nevnt i 33 prosent av alle artiklene som ble publisert under selve krisen.

Mediene var med andre ord med på å forsterke attribusjonene av ansvar og skyld på flere måter i Murud-saken. Når mediene virker på denne måten kan de også bidra til å avgjøre hvilke kriseresponsstrategier organisasjonen bør velge og/eller velger – og de kan tvinge organisasjonen til å endre strategi underveis i krisehåndteringen (Ihlen 2002: 191). Strategien "å bli sittende i sin posisjon" fungerte for eksempel ikke for Horn og Horntvedt, og de måtte til slutt derfor gi tapt og gå av. Som vist kan dette delvis ha vært et resultat av medienes makt til å forsterke attribusjoner av ansvar.

## **Et nyansert bilde?**

Selv om Murud var den som *oftest* fikk kritikk i artiklene som ble publisert under krisen, viser analysen min at kritikken mot de andre aktørene gjerne var sterkere og mer eksplisitt. Undervisningsbygg ble som oftest beskrevet som det skandalerammede foretaket som var hovedansvarlig for at krisen kunne oppstå. Det var administrasjonen i foretaket som rent operativt hadde ansvaret for at kontrollrutinene ble fulgt, og Undervisningsbygg (og til dels dets styre) ble derfor sett som å være årsaksmessig sterkest

knyttet til krisen. Dette førte nødvendigvis til sterk kritikk mot foretaket, hvor man blant annet var sjokkert over beløpene som var involvert og hvordan noe sånt i det hele tatt kunne skje. Man var også rystet over det faktum at det ikke var Undervisningsbygg selv som oppdaget svindelen – særlig siden foretaket fikk en rekke tegn på at noe ikke var helt som det skulle, uten at disse ble fulgt opp. Man mente derfor at dette vitnet om "en så gjennomgripende svikt at man glipper med øynene" (Aftenposten Aften 11.09.06). Kontrollrutinene var som nevnt på plass, men problemet var at ingen fulgte dem. Foretaket ble derfor også kritisert for å være hyklersk – "I Undervisningsbygg er det ingen mangel på høy moral på papiret." (NA24 07.09.06) – og arrogant, siden de ikke bare ignorerte rapportene fra Kommunerevisjonen, men til og med *bestridet* dem: "Samtidig som Undervisningsbygg hardnakket hevdet at de hadde kontroll på økonomien, ble de svindlet for millioner av kroner." (VG 14.09.06)

Byrådet fikk også sterk kritikk: "I siste instans er det politikerne i Oslo kommune som sitter med ansvaret for skandalen, gjennom valg av styret for Undervisningsbygg og gjennom det som nå ser ut til å være en manglende oppfølging av foretaket." (VG 09.09.06a) Byrådet ble altså også holdt ansvarlige, men dette ansvaret kan bedre beskrives som politisk, moralsk, symbolsk eller overordnet heller enn årsaksmessig eller substansielt.

Også Oslo kommune ble hardt rammet av kritikken, da Murud-saken bare var én av mange økonomiske skandaler som hadde dukket opp i løpet av den siste tiden. Dette gjorde ikke bare saken verre i seg selv, men flere, deriblant korrupsjonsekspert Jan Borgen, mente at det også tydet på at Oslo kommune ikke hadde lært noe av Oslo-skandalen på 1990-tallet: "Skandalene [...] er i prinsippet verre enn den forrige serien av skandaler. For Oslo kommune burde ha innsett at slike skandaler kan ramme dem [...] Dessuten har man erfaringen som skal til for å unngå gjentagelse." (Dagens Næringsliv 16.09.06b) Da ingen i begynnelsen av krisen tok på seg ansvaret for krisen kalte Mari Sanden (leder i Fagforbundet) det for "ansvarspulverisering" og stilte spørsmål ved hele kommunens organiseringsform:

- Horntvedt er ansvarlig byråd, men hun peker i denne saken på styret, som kun har fungert siden nyttår. Ansvaret pulveriseres. Det er systemet som gjør det mulig for Horntvedt å skyve ansvaret vekk. At hun kan toe sine hender i denne saken, bekrefter at man bør se på måten Oslo kommune er organisert, sier Sanden. (Aftenposten Aften 07.09.06c)

Kommunen ble dessuten oppfattet som treg og etterpåklok: "Det er gledelig at Oslo kommune vil innføre en ordning for å beskytte dem som varsler om mistanke om økonomiske misligheter. SAMTIDIG er det fristende å si velkommen etter." (Aftenposten Aften 08.09.06b)

Som vist i dette kapittelet satte Horn og Horntvedts avganger imidlertid en effektiv stopper for krisen, da kritikken mot alle aktørene stilnet eller minsket kraftig etter dette. Jeg har også vist hvordan det er en tydelig sammenheng mellom krisefase, tolkningsramme og hvem kritikken ble rettet mot. I akuttfasen dominerte urederlighetsrammen og kritikken mot Murud, mens Undervisningsbygg og Oslo kommune fikk mest kritikk i første del av den kroniske fasen, som var preget av årsaksrammen. I andre del av den kroniske fasen kom så ansvarsrammen og kritikken mot styret og byrådet for fullt, og slik forholdt det seg til krisen var over (selv om både kritikken og forekomsten av ansvarsrammen avtok noe under klimakset). Som vist var mediedekningen av Murud-saken på flere måter med på å øke attribusjonen av ansvar, og økt attribusjon av ansvar fører ifølge Coombs (2007c: 169) til mindre sympati:

"[...] vi kunne jo kanskje håpet på at det var noen som forbarmet seg over oss, og sa noe hyggelig om Undervisningsbygg: «at de for øvrig er gode til å bygge skoler og pusse dem opp» – men det forventet vi ikke. [...] Vi fikk ikke sympati fra *noen* – annet enn internt i kommunen, selvfølgelig. Der [...] fikk jeg mange hyggelig meldinger – men ikke fra omverdenen. Og *ikke* fra medier." (Thorsen i intervju 28.01.10)

Selv om det ikke ble skrevet mye positivt om Undervisningsbygg og aktørene i krisen må mediedekningen likevel kunne betegnes som nyansert og rettferdig. Avisene brukte flere tolkningsrammer (om enn i noe ulik grad), og kritikken rammet både Murud, Undervisningsbygg, styret, byrådet og Oslo kommune (også i noe ulik grad). I en sak som dette, hvor det raskt ble klart hva som hadde skjedd og hvordan det kunne skje, kan man som Thorsen påpeker ikke forvente at noen skal skrive noe positivt om synderne. Undervisningsbygg og byrådet kom imidlertid selv ofte til orde, og avisene varierte generelt kildebruken sin. I denne saken er det derfor etter min mening ingen grunn til å rette kritikk mot mediedekningen.

Som jeg har beskrevet i dette kapittelet var mediene slett ikke uten betydning i Murud-saken, men de har i mange andre skandaler hatt mer makt enn de hadde i denne. Kan det ha noe med Undervisningsbyggs krisekommunikasjon å gjøre? Det kommer jeg tilbake til i slutten av neste kapittel, som nettopp omhandler krisekommunikasjonen i Murud-saken.

# Kapittel 6

## Krisekommunikasjonen

---

Dette kapittelet omhandler Undervisningsbyggs krisekommunikasjon i Murud-saken, og er basert på en analyse av artiklene representanter for Undervisningsbygg, styret og byrådet uttalte seg i under selve krisen (totalt 51 artikler). Som analyseverktøy bruker jeg primært SCCT, men jeg trekker også inn andre teoretiske bidrag. Jeg vil først undersøke hvor sterk trusselen mot Undervisningsbyggs omdømme var ved å avgjøre hvilke av de tre krisegruppene i SCCT Murud-saken kan plasseres innenfor, og gjøre en vurdering av hvordan Undervisningsbyggs krisehistorie og opprinnelige omdømme var. Deretter vil jeg analysere innholdet i foretakets krisekommunikasjon i forhold til de ulike kriseresponsstrategiene i SCCT. Her vil jeg særlig gå inn på bruken av gjenoppbygningsstrategier og diskutere begrepene ansvar og skyld, som er sentrale både i Undervisningsbyggs kommunikasjon og i min vurdering av den. I tillegg vil jeg også vurdere krisekommunikasjonens form. På basis av dette vil jeg til slutt forsøke å trekke en konklusjon om Undervisningsbyggs krisekommunikasjon kan sies å ha vært vellykket – både innholdsmessig og formmessig.

### Hvor sterk var omdømmetrusselen?

En organisasjon i krise er nødt til å forsvare seg. Når attribusjoner av ansvar og skyld først har oppstått kan man ikke ignorere dem. Ifølge en dansk undersøkelse fra 2003 er det å sende ut pressemeldinger den vanligste kommunikasjonsformen i en krise (Frandsen og Johansen 2004: 88-89), men under selve Murud-saken ble det kun sendt ut to pressemeldinger, og begge kom fra byrådet<sup>43</sup>. Undervisningsbygg kommuniserte altså i overveiende grad til Oslos befolkning ved hjelp av uttalelser i mediene<sup>44</sup>. Disse stod først og fremst de tre jeg har valg å omtale som kriselederne for – styreleder Signe Horn og byråd for byutvikling Grete Horntvedt, samt informasjonssjef Marit Thorsen. Også byrådsleder Erling Lae og konstituert administrerende direktør Gunnar A. Leganger uttalte seg fra tid til annen i saken. Det at det primært var Horn og Horntvedt som uttalte seg i saken falt ifølge Thorsen helt naturlig, da det er en del av Undervisningsbygg rutiner og hierarkiet i Oslo kommune:

---

<sup>43</sup> Den første (06.09.06) kvalifiserer knapt nok til å være en pressemelding, da den kun var en kort invitasjon til pressekonferanse, mens den andre (27.09.06) opplyste om Horn og Horntvedts avganger.

<sup>44</sup> Selv om jeg analyserer kriseledernes uttalelser i form av dem som ble gjengitt i mediene (denne oppgaven fokuserer på hvordan Oslos befolkning kan ha oppfattet kommunikasjonen, ikke på hva Undervisningsbygg eventuelt ønsket å kommunisere eller faktisk sa) er det verdt å poengtere at jeg spurte ut kriselederne om deres forhold til mediene under Murud-saken i intervjuene jeg gjorde. Ingen av dem mente å ha blitt feilsitert i noen vesentlig grad, og alle anså mediedekningen generelt som god eller svært god. Her kan vi derfor anta at uttalelsene som kom på trykk gjenspeiler det kriselederne faktisk sa og ønsket å kommunisere.

[...] det er øverste politiske ansvarlig, altså Grete Horntvedt, som først skal håndtere det og stå ansvarlig, og så er det styreleder som må på banen. Neste ledd er administrerende direktør [...], og så kommer jeg under der igjen, eller i hvert fall som rådgiver for styreleder og administrerende direktør. [...] Det var aldri tvil om hvem som hadde ansvaret for hva. (intervju 28.01.10)

Dette bekreftes også av Horn og Horntvedt (Horn i intervju 22.01.10, Horntvedt i intervju 24.01.10).

Med disse avklaringene kan jeg nå gå i gang med å analysere kommunikasjonen i lys av Coombs' SCCT. Det første som må gjøres er å vurdere hvor sterk omdømmetrusselen som følge av krisen var, og dette klarlegges på basis av tre elementer: krisetypen, organisasjonens krisehistorie og organisasjonens opprinnelige omdømme.

Som jeg beskrev i kapittel 2 sorterer Coombs kriser i tre ulike grupper. Jeg mener at Murud-saken hører hjemme i den tredje krisegruppen, *the preventable cluster*, hvor attribusjonen av ansvar er sterk og omdømmetrusselen høy. Muruds svindel var ingen "ulykke" det var umulig å forutse eller forhindre. Som jeg viste i kapittel 4 kunne krisen tvert i mot ha vært helt eller delvis unngått hvis Undervisningsbygg hadde hatt bedre kontroll med rutineene og tatt varselstegnene på alvor. Ifølge Shaver (1975: 94-95) krever en attribusjon av ansvar ofte et årsaksforhold, og dette er igjen avhengig av om organisasjonen kunne forutse resultatet av handlingene sine. Det virker det ikke som om Undervisningsbygg gjorde, men man kan argumentere for at foretaket utvilsomt *burde* ha forutsett hvilke konsekvenser slepphendig rutinekontroll og dårlig oppfølging av kritiske rapporter og svindeltips kunne få. Som jeg også redegjorde for i kapittel 4 må man dessuten ofte *ta* ansvar for en hendelse selv om den ikke direkte kan årsaksrelateres til en selv. Undervisningsbyggs "delaktighet" i saken var altså ikke intensjonell, men foretaket må kunne sies å ha utvist grov uaktsomhet. Murud-saken ble derfor en alvorlig krise for foretaket, og utgjorde en sterk omdømmetrussel.

Det er vanskeligere å si noe håndfast om Undervisningsbyggs opprinnelige omdømme, da Undervisningsbygg ikke fikk utført noen omdømmemåling før over et halvt år *etter* Murud-saken. Marit Thorsen tror imidlertid at foretaket var lite kjent blant Oslos befolkning, da det ble etablert bare fire år før krisen inntraff og tidligere hadde vært lite synlige i media (intervju 28.01.10). Som følge av dette er det grunn til å anta at Undervisningsbygg knapt hadde noe opprinnelig omdømme. I den grad de hadde et omdømme blant deler av Oslos befolkning er det imidlertid trolig at dette helte mot dårlig heller enn godt i tiden rett før Murud-saken, som følge av korrupsjonssaken som ble kjent bare måneder tidligere. De som fikk med seg denne hadde sannsynligvis et mindre fordelaktig inntrykk av foretaket. Journalist Siri Gedde-Dahl mener for eksempel at Undervisningsbyggs omdømme var dårlig og sterkt preget av den forrige korrupsjonssaken på tidspunktet da Murud-saken sprakk, ikke minst på grunn av de kritiske rapportene som kom i august (intervju 19.08.10).



Den forrige korrupsjonssaken kan også påvirke omdømmetrusselen i seg selv, i kraft av at den er en del av Undervisningsbyggs krisehistorie, og krisehistorien og det opprinnelige omdømmet henger derfor sammen. Som jeg var inne på i kapittel 5 ble denne saken nevnt i 33 prosent av alle artiklene som ble publisert under selve krisen. Dette må anses som en relativt høy prosentandel, og forsterker utvilsomt omdømmetrusselen. Da den første korrupsjonssaken så dagens lys kan den best beskrives som en relativt liten krise det ikke ble overveldende mye oppstyr rundt. Men da en ny og større svindel- og korrupsjonssak dukket opp bare noen måneder senere ble den første krisen en del av den nye, og det gjorde at Murud-saken sannsynligvis fikk enda større dimensjoner enn den ellers ville ha fått. Ikke bare hadde Undervisningsbygg tidligere vært rammet av utro tjenere – det var heller ikke lenge siden. Så mens bare noen fikk med seg den første korrupsjonssaken ble Murud-saken (innbefattet den første korrupsjonssaken) så stor at "alle" fikk kjennskap til den.

Undervisningsbyggs opprinnelige omdømme og krisehistorie er altså definitivt med på å forsterke omdømmetrusselen som fulgte av Murud-saken. Krisen er imidlertid allerede plassert i den tredje krisegruppen, og den forsterkede omdømmetrusselen får dermed i prinsippet ikke konsekvenser for hvordan krisen bør håndteres. Når krisen tilhører den tredje krisegruppen er omdømmetrusselen allerede så sterk at organisasjonen kun bør benytte seg av de mest imøtekommende strategiene (gjenoppbygningsstrategiene). Jeg vil likevel anse den forsterkede omdømmetrusselen som et tegn på at det i Murud-saken sannsynligvis var særdeles viktig at Undervisningsbygg brukte de riktige kriseresponsstrategiene. I den videre analysen skal jeg vise hvordan foretakets forsvarsstrategier kan plasseres innenfor SCCT – og deretter vurdere om valget av disse strategiene kan sies å ha vært det mest hensiktsmessige.

## Informasjonsrespons

Før en organisasjon for alvor kan begynne å forsvare seg bør den gi interessentene grunnleggende informasjon om krisen. Ifølge Coombs (2000: 37-38) er informasjonsresponsen den viktigste responsstrategien i en krise, da den skaper inntrykk av at organisasjonen har kontroll over krisen. Som beskrevet i kapittel 2 finnes det to former for informasjonsrespons – instruerende og justerende. I Murud-saken er førstnevnte irrelevant, da dette ikke var en krise som medførte fare for befolkningens liv og helse. Undervisningsbygg ga følgelig derfor ingen instruerende informasjon. Noe helt annet er imidlertid tilfelle når det gjelder justerende informasjon. Denne kan ses som å bestå av tre elementer: informasjon om hva som har skjedd, sympati/medfølelse og korrigerende handlinger.

Mesteparten av informasjonen om krisen ble naturlig nok gitt i akutfasen av krisen, da det fortsatt var en del uklarheter rundt hva som hadde skjedd og hvem som var involvert. Etter rundt en uke etter at krisen brøt ut er denne typen informasjon nesten helt fraværende. Omstendighetene rundt krisen ble klarlagt i løpet av de første dagene, og som analysen av mediedekningen i kapittel 5

viste ble fokuset derfor raskt flyttet over på hvem som hadde *ansvaret* for at svindelen hadde kunnet finne sted.

Undervisningsbygg uttrykte sympati allerede på pressekonferansen som ble holdt 6. september: "Det som gjør meg spesielt trist i denne saken er at noen tilegner seg midler som skulle ha gått til barn og unge, sier styreleder Signe Horn i Undervisningsbygg til VG Nett." (Hegnar Online 07.09.06) Ved et par anledninger de påfølgende dagene ble lignende fraser gjentatt både av Horn og byrådsleder Erling Lae, men krisekommunikasjonen kan ikke i veldig stor grad sies å ha vært preget av medfølelse med de mest konkrete ofrene i saken – Oslos skolebarn.

Noe helt annet er imidlertid tilfelle når det gjelder det siste elementet i den justerende informasjonsresponsen, de korrigerende handlingene, som er en svært viktig strategi å ta i bruk for å gi inntrykk av at man har kontroll. Undervisningsbygg/byrådet gjorde bruk av en slik respons i hele 20 av de 51 artiklene de uttaler seg i, noe som gjør den til deres mest brukte strategi. Dette kan muligens ha sammenheng med krisens natur – en fersk studie viser nemlig at korrigerende handlinger er den mest brukte strategien i svindelsaker (Caldiero m.fl. 2010: 402-403). Ifølge Coombs (2007b: 135-136) bør man komme med korrigerende handlinger så tidlig som mulig i en krise – og det gjorde også Undervisningsbygg. Allerede på pressekonferansen som ble holdt 6. september kom Horntvedts første korrigerende handling-uttalelser: "- Vi har blant annet satt ned [en] antikorrupsjonsgruppe som skal foreta risikoanalyser i sårbare virksomheter [...]" (NRK Østlandssendingen 06.09.06) Nye korrigerende handlinger ble så fremsatt med jevne mellomrom under hele krisen – hver stein skulle snus, som det het. Først og fremst skulle man selvsagt ha en full gjennomgang av hvordan svindelen kunne skje og hvorfor den ikke ble oppdaget. I tillegg skulle organisasjonsstrukturen, kontrollrutinene og regelverket gjennomgås og forbedres, en rekke fakturaer skulle granskes og en intern kontrollerfunksjon og en egen innkjøpsavdeling ble etablert. I tillegg skulle også Oslo kommune granske og intensivere kontrollen med en rekke andre kommunale etater og foretak. Ifølge Coombs (2000: 40) er det særlig viktig å ta i bruk korrigerende handlinger når organisasjonen blir ansett som ansvarlig for krisen, slik det var her – ansvar fordrer handling. Det at Undervisningsbygg i stor grad brukte denne strategien under krisen ga inntrykk av at foretaket hadde kontroll. Det hadde de åpenbart ikke hatt tidligere, men nå skulle man virkelig sette alle kluter til for å finne ut hva som hadde skjedd og forhindre at det noen gang kunne skje igjen, og det sendte positive signaler til foretakets interessenter.

## **Benektelsesstrategier**

Undervisningsbygg brukte så godt som ingen benektelsesstrategier, hvilket bunnet i at det ikke var noen grunn til å benekte at det fantes en krise. Kjensgjerningene var klare – Murud *hadde* underslått 90 millioner kroner, og det hadde han klart fordi kontrollen med rutinene i Undervisningsbygg var bortimot fraværende. Undervisningsbygg angrep heller aldri noen av anklagerne eller la skylden for

krisen på noen utenfor organisasjonen. Horn benektet imidlertid én påstand som ble fremsatt, nemlig at Undervisningsbygg skulle være preget av ukultur: "- Jeg vil avvise at det er en ukultur i organisasjonen [...]" (Aftenposten Morgen 13.09.06). Mer interessant er det imidlertid at både Horn og Horntvedt benektet *skyld* (men ikke ansvar) i saken. Dette kommer jeg derfor tilbake til senere i dette kapittelet.

## Forminskelsesstrategier

Når en organisasjon blir rammet av en krise krever interessentene som regel årsaksforklaringer – organisasjonen må gjøre rede for sin rolle i årsaken til krisen. Organisasjonen vil da gjerne forsøke å minimere sitt ansvar for det som har skjedd, og her kan forminskelsesstrategier være til hjelp. Slike strategier er kanskje dem vi i størst grad forbinder med å forsvare seg mot kritikk, da de har som formål å bortforklare eller rettferdiggjøre det som har skjedd.

Undervisningsbygg brukte ikke rettferdiggjørelsesstrategien i noen av uttalelsene som var relatert til sakens kjerne. Det er også helt naturlig, da årsaken til krisen ikke var intensjonell fra Undervisningsbyggs side, og det heller ikke var noen grunn til å forsøke å minimere den oppfattede skaden som var forbundet med krisen. 90 millioner kroner er udiskutabelt et stort pengebeløp, både når det gjelder å stjele det og når det gjelder å ikke oppdage at det er borte.

Bortforklaring er derimot en forsvarsstrategi som ble brukt i relativt stor grad. Ifølge Boin og t'Hart (2003: 550) vil den politiske støtten ofte forsvinne når avsløringer av hva som har skjedd kommer for en dag (som jeg beskrev i kapittel 5 kom en stor andel av kritikken fra andre politikere). I dette tilfellet dreide avsløringene seg om at oppfølgingen av kontrollrutinene ikke hadde vært god nok, og det hadde Undervisningsbyggs styre og politiske ledelse et overordnet ansvar for. Når den politiske støtten forsvinner vil lederne ofte føle at det er nødvendig å beskytte organisasjonen og retningslinjene de har vært ansvarlige for. Horn forsvarte derfor kontrollrutinene i Undervisningsbygg: "Styreleder Signe Horn mener rapportene viser at det ikke har vært noe feil med kontrollrutinene [sic] i Undervisningsbygg. Tvert imot kan rutinene har [sic] vært for omfattende, slik at oppfølgingen av dem har sviktet." (Aftenposten Morgen 13.09.06) Horn redegjorde også for hvordan Undervisningsbygg er et foretak som er spesielt utsatt for svindel: "- Vi er en stor byggeorganisasjon [...], vi jobber med store beløp mot det private næringsliv. Ingen andre selskaper under Oslo kommune har på samme måte løpende kontakt med markedet [...]" (Aftenposten Aften 08.09.06d) Hun mente dessuten at den første korrupsjonssaken bidro til at Muruds svindel ikke ble oppdaget: "- Det er lett å være etterpåklok. Vi fikk også den andre underslagssaken å bale med, den stjal mye oppmerksomhet [...]" (VG 09.09.06b) I begynnelsen av krisen forsøkte Horntvedt på sin side å minimere sitt personlige ansvar for saken: "[...] det er [...] Grete Horntvedt (H) som har det øverste politiske ansvaret for Undervisningsbygg. Hun ser foreløpig ingen grunn til å trekke seg på grunn av skandalen, så lenge hun

har byrådslederens tillit." (Aftenposten Aften 07.09.06c) Horntvedt brukte samme type argumentasjon når hun forklarte hvorfor hun lot styret bli sittende: "[...] Dessuten er det ikke jeg, men Byrådet [sic] som kollegium som innstiller på nytt styre." (Aftenposten Morgen 15.09.06) Både Horn og Horntvedt bortforklarte først og fremst Murud-saken med tidspresset Undervisningsbygg led under: "Hovedforklaringen fra styrets side er at Undervisningsbygg har hatt sterkt fokus på å få rehabilitert og bygget skoler til god kvalitet og i raskt tempo. [...] Horntvedt bekrefter at fokuset på å levere faglig bra innen korte frister har vært viktigst i Undervisningsbygg." (Aftenposten Morgen 28.09.06a)

Mange av bortforklaringene kom i form av bruk av interne syndebukker. Ifølge Benoit (1995: 18) er det å ville flytte eller endre attribusjonen av skyld når ens eget omdømme er truet en helt naturlig reaksjon. Mediedekningen i Murud-saken bar preg av at det var uklarheter rundt hvem som egentlig hadde ansvaret for det som hadde skjedd, og det gjorde at ansvaret enkelt kunne skyves over på andre. Mens byrådsleder Erling Lae "reagerte på ukulturen som finnes i etaten" (Aftenposten Aften 07.09.06a) og dermed gikk ut mot hele Undervisningsbygg, skyldte Horntvedt på nesten samtlige av aktørene i saken. Først ut var styret: "Det er i første rekke styrets ansvar å svare for eventuelle mislighold. Så får vi se hva granskningene kommer frem til og hvilke tiltak styret har tenkt å iverksette. Jeg forholder meg til styret i første rekke [...]" (Aftenposten Aften 07.09.06c) Senere endret Horntvedt imidlertid mening om styrets ansvar for saken:

- Betyr det at du mener styret i Undervisningsbygg ikke har gjort noe galt?
- Det er dette med oppfølging av rutinene, men det ansvaret har primært ligget i ledelsen. (Aftenposten Morgen 28.09.06a)

Horntvedt pekte også på at Undervisningsbygg var en annen byråds ansvar helt frem til 2005 (VG 09.09.06c), og lot Murud selv få gjennomgå: "Jeg kjenner at det koker. Han svindler kommunen, stjeler fra skolebarna, setter alle arbeidskameratene i en vanskelig situasjon. [...] Alle som gjør en fantastisk jobb, føler seg sveket." (Dagens Næringsliv 30.09.06) Horn skyldte på sin side "bare" på ledelsen/administrasjonen i Undervisningsbygg:

- Nå er det lett å se at ledelsen burde gjort mer. (Aftenposten Morgen 07.09.06)

[...] vi har åpenbart ikke hatt nok fokus på å kontrollere at alle deler av administrasjonen følger de rutiner som er implementert [...] (VG 09.09.06b)

Her hevder Horn i likhet med Horntvedt at det primært er administrasjonen i Undervisningsbygg som må bære hovedansvaret for krisen – det eneste styret kan lastes for er at de ikke hadde vært flinke nok til å kontrollere at administrasjonen faktisk gjorde som de fikk beskjed om. Undervisningsbygg

som foretak fikk imidlertid i liten grad skylden for krisen. Det skyldes sannsynligvis at det er lettere å forklare en hendelse som et resultat av én eller flere enkeltpersoners handlinger enn en hel organisasjons atferd. Horn og Horntvedt skyldte ikke på hverandre, men forsøkte begge å gjøre administrasjonen i Undervisningsbygg til sydebukk. På den måten kunne de minske attribusjonen av hvor mye kontroll de selv hadde hatt over det som hadde skjedd, og dermed også minske sitt eget ansvar for saken. Administrasjonen/ledelsen i Undervisningsbygg var en troverdig sydebukk, og Horn og Horntvedts sydebukkstrategi kan dermed ha vært hensiktsmessig med tanke på deres personlige omdømmer. Den hadde nok imidlertid ingen positive konsekvenser for Undervisningsbyggs omdømme – kanskje snarere tvert imot, da sydebukken var nettopp organisasjonens ledelse.

## Gjenoppbygningsstrategier

Gjenoppbygningsstrategiene er de mest imøtekomende en organisasjon kan ta i bruk under en krise. Disse utgjøres av kompensasjons- og unnskyldningsstrategien, hvor sistnevnte forstås som en full unnskyldning hvor organisasjonen tar på seg skyld og ansvar for det som har skjedd.

I mitt utvalg tok Undervisningsbygg kun i bruk kompensasjonsstrategien ved et par anledninger. Det mest konkrete eksemplet stod Horntvedt for: "- Vi har lagt på 100 millioner kroner ekstra på budsjettet til Oslo-skolene i forhold til i fjor. Skolebarna skal ikke lide for dette." (Dagbladet 28.09.06) Byrådsleder Erling Lae slo også fast at svindelpengene skulle brukes på skolebarna så snart man hadde fått dem tilbake: "De skal komme byens barn til gode, og ikke være i lomma på svindlere [...]" (Dagsavisen 09.09.06)

Undervisningsbygg brukte i langt større grad unnskyldningsstrategien. På dette punktet finnes det mange interessante momenter, som blant annet at de skilte skyld fra ansvar, kombinerte unnskyldninger med bortforklaringer og aldri la seg flate. Dette vil jeg gjennomgå nærmere senere i dette kapittelet. Det kan også være vanskelig å klassifisere de ulike uttalelsene Undervisningsbygg kom med i løpet av krisen, da de ofte er uspesifikke og tvetydige (dette kommer jeg også tilbake til). Det er derfor problematisk å finne helt klare eksempler på unnskyldninger, da det kan diskuteres om Undervisningsbyggs "fulle unnskyldninger" faktisk kvalifiserer til å være nettopp dette. Selv om man innrømte at man hadde hatt for dårlig kontroll eller tok på seg ansvar var uttalelsene nemlig ofte unnvikende og/eller kom i kombinasjon med bortforklaringer, og de virker derfor lite oppriktige.

De tre avgangene kan imidlertid *i seg selv* ses på som en form for fulle unnskyldninger (selv om uttalelsene i forbindelse med disse bærer preg av den samme tvetydigheten som resten av kommunikasjonen). Jeg forstår som nevnt i kapittel 1 begrepet kommunikasjon ikke bare som ord, men også som handlinger. Krogseth, Horn og Horntvedts avganger var en svært viktig del av Undervisningsbyggs krisekommunikasjon under Murud-saken. Ifølge Pfeffer og Salancik (1978: 263) er det å skifte ut ledelsen en enkel og grei løsning når organisasjonen får problemer. Utskiftningen

markerer avstand mellom organisasjonen og ledelsen, slik at organisasjonen unngår å bli negativt assosiert med overtrampet som er begått av ledelsen. Det å skifte ut ledelsen kan også ses på som en måte å la negative følelser som følge av en krise få utløp på (Colbjørnsen 2004: 121) – det blir en form for katarsis (Pfeffer og Salancik 1978: 17). Utskiftningen av ledelsen kan lette presset på organisasjonen (ibid.: 264), og dermed gi den en følelse av å gjenvinne kontroll (ibid.: 20). Kontrollaspektet var svært viktig i Murud-saken – Undervisningsbygg ble ansett som å ikke ha hatt kontroll over fellesskapets midler, så under krisen ble det svært viktig for foretaket å gi inntrykk av at man nå hadde kontroll. Det å skifte ut ledelsen ble dermed viktig både for å gi Undervisningsbygg selv en følelse av kontroll, og for å vise interessentene at de *tok* kontroll. Avgangene kan på den måten også ses som en form for korrigerende handlinger.

Offentlige organisasjoners krisekommunikasjon blir ifølge Boin m.fl. (2005: 69-90) ofte raskt *politisk kommunikasjon*, og det at også den ansvarlige byråden måtte gå bekrefter at Murud-saken var en politikkskandale. Ifølge Thompson ([2002] 2000: 258) er politiske partier særlig sårbare når det gjelder kriser som kan skade omdømmet deres, da de må "kjempe om velgernes gunst i et yderst konkurrencepræget system." I et politisk klima med økt følsomhet for skandaler må politiske ledere derfor "[...] handle hurtigt for at lægge afstand til medlemmer der har begået klare overtrædelser der fører til (eller kan føre til) skandaler, for at ikke det skal forvolde skade på ikke blot de pågældendes omdømme, men i kraft af tilknytningen også partiets [...] omdømme." (ibid.: 259) Skandaler gir negative reaksjoner, og disse kan spre seg til personer og instanser som ikke er direkte ansvarlige for det som har skjedd. Horntvedt måtte altså ikke bare gå for å beskytte Undervisningsbyggs omdømme, men også for å verne om byrådet og partiets omdømme. Politikerne må selvsagt også ta hensyn til at de har velgere. Dette var Horntvedt også helt åpen om da hun gikk av: "Horntvedt sier de to avgangene [...] gjøres ut fra en omdømmevurdering. De to må gå av for å gjenskape tillit." (Aftenposten Morgen 28.09.06a) Horntvedt fryktet også større konsekvenser, som blant annet mistillitsforslag mot byrådet: "[...] da vi så både omfanget av dette, og at det kunne ende med et mistillitsforslag, var det bedre å ta ansvar i forkant. Politisk ansvar." (Horntvedt i intervju 24.01.10)

## Forsterkelsesstrategier

I tillegg til benektelses-, forminskelses- og gjenoppbygningsstrategier kan en organisasjon også ta i bruk de forsterkende strategiene påminnelse, innsmigring og offer.

Undervisningsbygg brukte påminnelsesstrategien flere ganger. Her er noen eksempler (alle er Horns uttalelser):

- Vi er gode på å levere skolebygg, gode på å innføre krevende kontrollrutiner [...] (VG 09.09.06b)

Da hun la fram to nye kritiske rapporter tirsdag kveld, sa den tidligere skolebyråden [...] at hun husket hvordan det var før Undervisningsbygg ble etablert.

- Man klarte ikke å bruke pengene, sa hun, og forklarte at byråkratiet stanset eller forsinket nødvendige prosjekter.

- Vi skal bygge for over 1 milliard kroner i året. Nå gjøres det en god jobb. (Aftenposten Morgen 15.09.06)

- Vi har brukt mye tid i dette styret på å få på plass gode rutiner for å sikre drift, og for å sikre gode skolebygg innenfor budsjett. Det har vi klart og det er vi stolt [sic] av. (NRK Østlandssendingen 28.09.06b)

Samtidig som Horn innrømte at kontrollen med rutinene hadde vært for dårlig trakk hun altså også frem Undervisningsbygg og styrets positive meritter, hvilket er forståelig. Selv om kontrollen hadde sviktet dramatisk hadde Undervisningsbygg likevel gjort en god jobb når det gjaldt deres hovedoppdrag – å bygge skoler til avtalt tid og budsjett.

I mitt utvalg finnes det kun ett eksempel på en uttalelse som kan klassifiseres som innsmitring. Her roser Horntvedt Muruds bank for å ha bidratt til at svindelen ble avslørt: "Heldigvis oppdaget banken Muruds transaksjoner. Dette er et system som fungerer, det var dessverre ikke tilfellet for kommunens system denne gangen." (Dagbladet 28.09.06)

Ett av momentene som gjør Murud-saken litt spesiell er at Undervisningsbygg både kunne ses som offer og skurk i saken – de var offer for en svindel, men det var samtidig deres egen feil at de hadde blitt svindlet. Pengene var dessuten ikke som i et privat foretak aksjonærene eller investorenes – de kom fra Oslos skatteyttere. Ifølge Mitroff (2005: 30) vil organisasjonen få en skurkerolle hvis den på noen måte har skyld i krisen eller ikke har forberedt seg godt nok på den. I Murud-saken ble Undervisningsbygg utvilsomt sett på som én av flere skurker. Murud var selvsagt hovedskurken, men Undervisningsbygg ble sett på som "medskurk" i det at foretaket hadde "lagt til rette" for Muruds svindel. Undervisningsbygg valgte likevel å bruke offerstrategien flere ganger. Her er et par eksempler:

- Jeg er indignert, for å si det forsiktig, over at Oslo kommune er svindlet for 68 millioner kroner. Vi skal ha pengene tilbake, sier byrådsleder Erling Lae.

[...]

- [...] Vi vurderer å gå til erstatningssøksmål, opplyser [...] Marit Thorsen. (Aftenposten Aften 07.09.06a)

- Denne saken er ikke bare ille for Undervisningsbygg, men for hele kommunen. Det er mange ansatte som er involvert i store prosjekter og entrepriser som gjør en skikkelig jobb og følger rutinene. For disse er det ille at det sprer seg en oppfatning om at alle i slike posisjoner er håpløse. To tredeler av styret i Undervisningsbygg er nye. De får en sjanse til å rydde opp, sier Grete Horntvedt [...]

[...]

- Dette er en opplevelse vi kunne vært foruten. (Dagens Næringsliv 13.09.06)

I sistnevnte uttalelse greier Horntvedt å fremstille både Undervisningsbygg som foretak, Oslo kommune, de ansatte, styret og byrådet som ofre for Muruds svindel (og det var de selvsagt også i større eller mindre grad). Mens utenforstående primært så Undervisningsbygg som en skurk (som jeg var inne på i kapittel 5 fikk de ingen sympati), satte de altså seg selv inn i en offerrolle.

## Undervisningsbyggs bruk av unnskyldninger

De finnes som nevnt flere momenter ved kriseledernes bruk av gjenoppbygningsstrategier, altså avgangene og unnskyldningene de brukte, som er verdt å gå nærmere inn på. Disse vil jeg derfor diskutere her.

### Dekopling av ansvar og skyld

Det er interessant at både Horn og Horntvedt skilte begrepet *skyld* fra begrepet *ansvar*, noe Hillestad (2004) kaller en *retorisk dekopling*. Både Horn og Horntvedt uttrykte flere ganger at de tok ansvar, samtidig som de andre ganger eksplisitt uttalte at de ikke hadde skyld i saken:

Hun føler ikke at hun har gjort noe galt.

- [...] Det vi ser er at kontrollen med våre rutiner ikke har vært god nok, og det er beklagelig, avslutter Horn.  
(NRK Østlandssendingen 28.09.06b)

- Jeg har ikke gjort noe galt, men jeg tar den politiske konsekvensen, sa byråd for byutvikling Grete Horntvedt  
[...] (Aftenposten Morgen 28.09.06a)

Denne dekoplingen av skyld og ansvar er interessant, da man både i litteraturen og dagligtalen vanligvis anser ansvar og skyld som to sider av samme sak. Jeg mener at hvorvidt begrepet "ansvar" også kan sies å omfatte "skyld" avhenger av hva slags type ansvar det er snakk om. Mens et moralsk ansvar ikke nødvendigvis innebærer skyld, vil et substansielt ansvar gjøre det, da dette oppstår som følge av en årsaksmessig tilknytning til det som har skjedd. Mens det kan diskuteres om Horntvedt og byrådet egentlig hadde et substansielt ansvar i saken ble styret ansett som å ha hatt en viss grad av substansielt ansvar i det at de ikke hadde kontrollert godt nok at administrasjonen fulgte kontrollrutinene. På den måten bidro styret ubevisst til å skape en organisasjonskultur hvor man ikke var så nøye med rutinene, og det førte til at Murud ubemerket kunne svindle til seg 90 millioner kroner. I tillegg hadde ikke styret fulgt opp verken svindeltips eller kritiske rapporter godt nok. Det at man anså styret for å ha mer skyld enn byrådet gjenspeiles også i mediedekningen av saken, hvor styret fikk hardere kritikk enn byrådet og ble sett på som tettere knyttet til krisens årsak (se kapittel 5). Som sitatene over viser mente imidlertid både Horn og Horntvedt at de kun hadde et moralsk



ansvar for Murud-saken. Det at de selv ikke følte skyld hjelper imidlertid ikke hvis Undervisningsbyggs interessenter likevel tiller dem skyld – en benektelse av skyld fungerer bare hvis den er troverdig (Hearit 2006: 211). Og som nevnt er sannsynligheten stor for at i hvert fall styret og kanskje også byrådet ble ansett for å ha noe skyld i Murud-saken.

Det er imidlertid ikke første gang at en slik strategi blir tatt i bruk under en krise. Også NSB dekoplet skyld fra ansvar i krisekommunikasjonen rundt Åsta-ulykken i 2000 – og i motsetning til Horn og Horntvedt uttalte ikke en gang NSB-ledelsen eksplisitt at de ikke hadde skyld. NSB fikk generelt ros for krisehåndteringen sin, men kritikerne fremhevet nettopp at det å ta ansvar også innebærer å ta på seg skyld (Hillestad 2004). Selv om det å gå av og "ta ansvar" må klassifiseres som en full unnskyldning mener jeg at den likevel blir litt halvhjertet når man samtidig ikke vil ta på seg skyld. Coombs (1998: 188) hevder til og med at en unnskyldning *krever* en innrømmelse av skyld. Det å implisitt si "vi har ikke gjort noe galt, men vi lover å aldri gjøre det igjen" blir en form for selvmotstridende dobbeltkommunikasjon. Jeg mener derfor at en slik dekopling av ansvar og skyld hadde passet bedre i en krise som for eksempel skyldtes en naturkatastrofe enn en krise som denne, som faktisk kunne ha vært forebygget.

Når det er sagt er det forståelig at Horn og Horntvedt ikke ønsket å ta på seg skyld når de selv mente at de ikke hadde gjort noe galt. Allern og Pollack (2009: 13-14) mener at kravet om en uforbeholden full unnskyldning i tilfeller som dette kan virke som "instrumentell umoral": "av strategiske grunner skal man si noe man ikke reelt mener, og offentlig godta et virkelighetsbilde man innerst inne finner misvisende." Horn og Horntvedt valgte altså å stå for det de mente heller enn å innrømme skyld de mente at de ikke hadde. Ifølge Sutton og Callahan (1987: 429) vil det ta på seg fullt ansvar signalisere inkompetanse, mens det å benekte ansvar vil gå på akkord med interessentenes forventninger hvis krisen skyldes noe de har grunn til å tro at ledelsen har vært mer eller mindre involvert i. Hvis Horn og Horntvedt hadde lagt seg helt flate hadde det vært ensbetydende med en innrømmelse av at de ikke hadde hatt kontroll – og selv om det kanskje var sannheten når det gjaldt rutinene, hadde de nok ellers gjort en god jobb. Løsningen ble derfor å ta på seg en form for delvis ansvar – "ansvar uten skyld" – da virket de verken inkompetente eller løgnaktige. Ifølge Meindl (1990: 171) er det å opprettholde illusjonen av kontroll samtidig som man unngår å ta på seg skyld den letteste måten å la kritikk prelle av på. Horn og Horntvedt utviste derfor kontroll ved å ta ansvar og komme med en rekke korrigerende handlinger – men tok ikke på seg skyld. I likhet med bruken av administrasjonen i Undervisningsbygg som sydebukk var dette sannsynligvis en god strategi med hensyn til deres personlige omdømme, mens det trolig hadde en mindre positiv effekt på Undervisningsbyggs omdømme, da de ved å gjøre dette (denne gangen implisitt) også la skylden over på Undervisningsbygg.

## Inkonsistent bruk av forsvarsstrategier

Horn og Horntvedt kombinerte flere ganger bortforklaringer og unnskyldninger (i form av innrømmelser av ansvar). Dette er et interessant moment, da bortforklaringer og unnskyldninger i prinsippet inntar diametralt motsatte standpunkter til eget ansvar. En kombinasjon av disse strategiene gir derfor en kriserespons som er imøtekommande samtidig som den er defensiv (Coombs 1998: 188). Dette kan også ses som en slags retorisk dekopling. Det mest graverende eksempelet stod Horntvedt for, da hun like etter sin egen avgang kombinerte de to vidt forskjellige forsvarsstrategiene i samme setning: "Selv om jeg ikke kan kikke en administrerende direktør over skulderen, er ansvaret mitt." (Dagens Næringsliv 28.09.06) Her sier altså Horntvedt eksplisitt at hun tar ansvar samtidig som hun skylder på Krogseth ved å implisitt si at "det var *han* som ikke gjorde jobben sin". I en annen artikkel som ble publisert samme dag bekreftet hun denne holdningen ytterligere ved å også flytte mye av ansvaret til Krogseth: "[...] ansvaret har primært ligget i ledelsen." (Aftenposten Morgen 28.09.06a) Også Signe Horn brukte en lignende kombinasjon av strategier: "[...] vi hadde stort press. Fokus var på å levere til riktig tid og med riktig kvalitet, men vi fikk aldri signaler fra administrasjonen på at det gikk ut over kontrollen. Til syvende og sist er det likevel styrets ansvar [...]" (ibid.) Samtidig som Horn tok på seg det endelige ansvaret bortforklarte hun det altså med at de hadde et "stort press", og hevdet implisitt at ansvaret for krisen *egentlig* lå hos administrasjonen.

Det er noe selvmotsigende i det å hevde at man tar ansvar samtidig som man bruker interne syndebukker. Bortforklaringsstrategien innebærer nettopp en *fraskrivelse* av ansvar, så når man samtidig som man hevder at man tar ansvar skylder på andre mister unnskyldningen mye av sin troverdighet. Horn og Horntvedt mente som nevnt tidligere selv at det var et systemansvar de tok, og da burde det være unødvendig å bruke interne syndebukker.

En sosialpsykologisk studie viser imidlertid overraskende nok at det å kombinere en unnskyldning og en bortforklaring er den mest vanlige måten å forsvare seg på (Holtgraves 1989: 5). Årsaken til denne inkonsistente, men vanlige bruken av forsvarsstrategier kan ifølge Holtgraves (ibid.) være at man forsøker å oppnå to ting på én gang – å ta hensyn til mottakeren ved å komme med en unnskyldning, samtidig som man selv unngår å tape ansikt. Horn og Horntvedt forsøkte med andre ord muligens å tekkes interessentene samtidig som de prøvde å redde sine egne skinn. Dette er ifølge Holtgraves (ibid.: 13) altså en vinn-vinn-strategi som begunstiger både avsenderen og mottakeren – unnskyldningen (innrømmelsen av ansvar) hindrer interessentene i å stille spørsmål ved bortforklaringen, samtidig som bortforklaringen gjorde at Horn og Horntvedt ikke tapte like mye ansikt som ved en uforbeholden full unnskyldning. Shaver (1985: 172-173) mener dessuten at forminskelsesstrategier ikke er kategoriske – man behøver ikke nødvendigvis å bortforklare *all* skyld og ansvar. På den måten bør det i utgangspunktet være mulig å bortforklare skylden og ta på seg ansvaret selv eller å bortforklare noe ansvar og ta på seg resten selv. Denne kombinasjonsstrategien

har altså mange fellestrekk med Horn og Horntvedts dekopling av skyld og ansvar, som også var gunstig for dem selv, men bidro til å flytte skyld og ansvar til Undervisningsbygg.

### **Tvetydig og unnvikende kommunikasjon**

Bavelas m.fl. (1990: 60) definerer "equivocation" som meddelelser som er tvetydige, indirekte, motstridende eller unnvikende. Dem var det som allerede vist mange av i Horn og Horntvedts kommunikasjon under Murud-saken. Men ikke bare dekoplet man skyld fra ansvar og kombinerte to "motsatte" kriseresponsstrategier – kommunikasjonen kan også sies å være tvetydig og unnvikende på andre måter. Horn begrunnet for eksempel Krogseths avgang slik: "- Det ville være vanskelig for ham å lede etaten i den situasjonen som har oppstått, sier Horn." (NRK Østlandssendingen 06.09.06) Dette er en unnvikende forklaring på Krogseths avgang, hvor han ikke blir eksplisitt tildelt noe ansvar eller skyld i Murud-saken. Da Horn og Horntvedt gikk av benyttet også byrådsleder Erling Lae seg av tvetydig kommunikasjon:

- Begge to er opptatt av at det ikke må kunne stilles spørsmål ved kommunens evne til å håndtere en så alvorlig sak som nå er avdekket i Undervisningsbygg KS [sic], sier Lae, som understreker at han mener at begge har gjort en bra jobb for Oslo kommune, også etter at kandalen [sic] i Undervisningsbygg ble avdekket.
- Men vi kan ikke tillate at det etterlates rom for tvil når det gjelder kontrollen med virksomhetene i Oslo kommune. Jeg har derfor akseptert Grete Horntvedt og Signe Horns ønske om å fratre. (E24 27.09.06a)

Lae erklærer her at de to valgte å gå fordi det ikke skulle "være rom for tvil" og "kunne stilles spørsmål ved" kontrollen. Implisitt sa han altså at de to kun gikk som følge av krav fra omverdenen, ikke fordi de hadde faktisk skyld i eller ansvar for Murud-saken. Vanligvis anser man imidlertid det å fratre en stilling som nettopp en måte å innrømme ansvar og skyld på (jf. Hillestad 2004). Både Horn og Horntvedt uttalte eksplisitt at de gikk for å "ta ansvar" – men de sa aldri noe om *hva* de tok ansvar for. De tok med andre ord et uspesifikt ansvar, og nektet i tillegg for å ha skyld i saken. På samme tid benektet og innrømte Horn og Horntvedt dermed skyld (ved å hevde at de ikke hadde skyld samtidig som de uttrykte skyld ved å gå av). Dette er utvilsomt motstridende og tvetydig kommunikasjon, hvor ord og handling ikke sender samme budskap.

"Undervisningsbyggs kontrollsystemer" og "kontrollen med Undervisningsbygg" ble dessuten flere ganger omtalt som noe uspesifikt og ikke-menneskelig: "Det er åpenbart at våre kontrollsystemer har sviktet, sier [...] Signe Horn [...]" (Dagbladet 07.09.06) Her virker det altså nesten som om det er kontrollsistemene selv som får skylden – ikke menneskene som skulle bruke dem. Og flere ganger omgikk man kritiske spørsmål ved å unnlate å besvare dem:

- Styret er nytt, og styrelederen har bare sittet siden nyttår. Jeg ønsker å gi dem en sjanse til å rydde opp, sier Horntvedt.
- Men styrelederen har vært med lenge, som nestleder før hun ble styreleder, er hun ny da?
- Jeg synes hun har taklet det som har kommet opp på en tillitvekkende måte, sier hun [...] (Aftenposten Morgen 15.09.06)

Her er Horntvedts unnvikende respons ikke et svar på det journalisten faktisk spør om. Som disse eksemplene viser er tvetydig kommunikasjon like mye karakterisert av hva man *ikke* sier som hva man sier (Bavelas m.fl. 1990: 57).

Den store forekomsten av tvetydig kommunikasjon i denne krisen kan imidlertid ha sin naturlige forklaring. Ifølge Sellnow og Ulmer (2004) vil overraskelsesmomentet, alvoret og trusselen en krise medfører ofte gjør det vanskelig å kommunisere presist – og dermed fremstår man som tvetydig og vag. Man kan imidlertid også velge å bruke slik kommunikasjon helt bevisst. Ifølge Bavelas m.fl. (1990: 54) bruker man tvetydig kommunikasjon når alle andre alternativer ville ha gitt (enda større) negative konsekvenser. Som vist kan for eksempel Horn og Horntvedts dekopling av ansvar og skyld ses som en slags middelvei: hvis de hadde tatt på seg både fullt ansvar og skyld ville de ha virket inkompetente, og hvis de hadde benektet både ansvar og skyld – og kanskje heller ikke gått av – ville interessentene ha blitt indignerte og krisen ville fått langt større konsekvenser. Tvetydig kommunikasjon kan derfor være en god løsning i en lei situasjon (ibid.: 60).

## De la seg aldri flate

Kriseledernes unnskyldninger må klassifiseres som fulle unnskyldninger, da de vanligvis inneholdt en eller annen form for innrømmelse av at kontrollen hadde vært for dårlig eller et uttrykk for at man tok ansvar. Om disse unnskyldningene da kan sies å være *uforbeholdne fulle unnskyldninger* er imidlertid en annen sak. Jeg finner ingen eksempler på at Horn og Horntvedt la seg helt flate – de tok aldri på seg full skyld, ba om tilgivelse eller i det hele tatt brukte ordet "unnskyld".

I den ene artikkelen ordet "beklage" ble brukt kom det i form av et adjektiv: "Det har åpenbart sviktet i kontrollen med at disse rutinene blir fulgt. Det er noe av grunnlaget for at vi har fått disse tilfellene av misligheter, som er dypt *beklagelig* og meget sørgelig." (NRK Østlandssendingen 28.09.06b, min kursivering) Horn bruker her implisitt en intern syndebukk, nemlig administrasjonen i Undervisningsbygg, og uttrykker at hun er lei seg for det som har skjedd – hun beklager ikke sin egen rolle i saken.

Når Horn og Horntvedt faktisk innrømte feil gjorde de det ofte i form av bortforklaringer. Horn uttalte for eksempel: "[...] vi har åpenbart ikke hatt nok fokus på å kontrollere at alle deler av administrasjonen følger de rutiner som er implementert [...]" (VG 09.09.06b) Jeg finner heller ingen unnskyldninger relatert til rapportene og svindeltipsene som ikke ble fulgt godt nok opp. Horn

forsvarte hvorfor hun og styret handlet som de gjorde, men ba ikke om unnskyldning for disse handlingene.

Som jeg har redegjort for uttrykte Horn og Horntvedt flere ganger at de "tok ansvar", særlig i forbindelse med avgangene, men de tok aldri på seg full skyld. De fleste teoretikere anser imidlertid ansvar og skyld som to sider av samme sak, som begge er nødvendige bestanddeler i en full unnskyldning. Kriseledernes uttalelser oppfyller dermed langt fra alle Hearits (2006: 69-73) kriterier for en idealetisk full unnskyldning. Innholdsmessig tok de blant annet ikke på seg all skyld og ba ikke om tilgivelse, og formmessig virker unnskyldningene ikke alltid verken oppriktige eller frivillige. Det skinte tydelig gjennom at Horn og Horntvedt mente at de ikke hadde gjort noe galt, og at særlig Horntvedt ikke egentlig hadde lyst til å trekke seg. Dette bar som vist også kommunikasjonen rundt avgangene preg av. Siri Gedde-Dahl mener heller ikke at Undervisningsbygg la seg flate i Murud-saken: "Oslo kommune forsøkte vel å skape inntrykk av at de gjorde det ved å kaste Krogseth, men styre og byråd ble sittende til de ble presset ut av opinionen. De kunne valgt å gå "frivillig", derfor la de seg ikke helt flate." (intervju 19.08.10) Horn og Horntvedt begrunner imidlertid dette på to helt ulike måter. Horntvedt følte først og fremst at byrådet ikke hadde gjort noe galt:

Vi følte at vi i grunnen hadde gjort det vi skulle fra byrådets side. Det mener jeg oppriktig. Når du får rapporteringer tilbake er det jo litt drøyt å si: "Nei, jeg tror ikke på det. Dette er ikke godt nok." Og så hadde vi jo et styre som hadde det nærmeste ansvaret. Så vårt ansvar var egentlig å opprette et styre og forsikre oss om at styret hadde satt i gang rutiner og at alt fungerte, og så få rapport tilbake. Det var vårt ansvar. Og *det* var nok noe av grunnen til vi ikke la oss så flate. (intervju 24.01.10)

Horn forklarer imidlertid denne strategien med hensynet til Undervisningsbygg og de ansatte der:

[...] i et godt arbeid var det noen som sviktet, og dette fikk katastrofale konsekvenser. Det tok vi ansvaret for, men hvis vi skulle ha lagt oss helt flate ville det si at alt vi hadde gjort var elendig og dårlig, og at det 100 medarbeidere hadde gjort var elendig og dårlig. Det ville ikke være det riktige å gjøre. Heller ikke av hensyn til virksomheten. Vi var veldig opptatt av menneskene det rammet, men også det produktet de menneskene skulle levere. Vi sa derfor "beklager" og "vi tar ansvar", men å si at Undervisningsbygg var en tvers igjennom råttan organisasjon... Det er den ikke, det var den ikke. (intervju 22.01.10)

Interessant nok har imidlertid Thorsen en ganske annen oppfatning av kommunikasjonen under Murud-saken enn både Gedde-Dahl, Horn og Horntvedt: "[...] jeg mener at vi veldig klart og tydelig og bevisst var åpne og ydmyke. At vi la så flate som det var mulig å gjøre. Vi tok på oss all skyld hele tiden. Men hvordan det til slutt ender opp i mediedekningen – det kan ikke jeg styre." (intervju 28.01.10) De tre kriselederne var alle utvilsomt mer eller mindre ydmyke i sin kommunikasjon, men de er åpenbart

ikke helt enige om *hvor* flate de faktisk la seg. Årsakene til dette kan være flere. Først av alt kan det godt hende at Thorsen og resten av Undervisningsbygg faktisk la seg helt flate – men i så fall kommuniserte de sannsynligvis ikke dette godt nok til mediene. Det å selv ha en følelse at man tar på seg all skyld og alt ansvar påvirker ikke mediedekningen hvis man ikke uttaler seg om det. For det andre la Thorsen seg rent faktisk flatere i sine uttalelser enn det Horn og Horntvedt gjorde. Mens de to sistnevnte blant annet brukte bortforklaringer sammen med innrømmelsene av dårlig kontroll lot Thorsen være å bruke slike kombinasjonsstrategier:

Undervisningsbygg tar nå selvkritikk [...]

- Som det også fremgår av flere rapporter, har vi hatt for dårlige rutiner. (VG 30.09.06)

Her innrømmer Undervisningsbygg representert ved Thorsen implisitt skyld – uten å samtidig bortforklare den. Dette kan blant annet skyldes at det var lettere for Thorsen å bruke de mest imøtekommende strategiene. Hun var informasjonssjef og hadde ikke noe personlig ansvar eller skyld i saken, og kunne derfor ta på seg skyld *på vegne av* Undervisningsbygg uten å personlig tape ansikt, mens Horn og Horntvedt hadde et faktisk ansvar – henholdsvis formelt og politisk – og til dels også noe skyld. Det ville derfor være personlig vanskeligere for Horn og Horntvedt å legge seg helt flate. Jo mer imøtekommende en strategi er, jo mer truer den også avsenderens ansikt (Holtgraves 1989: 11-12). En tredje årsak til uoverensstemmelsen mellom kriselederens oppfatninger av hvor flate de la seg kan være at både Horn og Horntvedt i dag har nye jobber, og det kan tenkes at det setter dem i stand til å reflektere mer fritt, da de ikke lenger har noen bindinger til Undervisningsbygg. Thorsen er imidlertid fortsatt ansatt i Undervisningsbygg, og "forsvarer" dermed muligens ubevisst krisekommunikasjonen under Murud-saken i større grad. Til sist kan det selvsagt også hende at de tre (samt Gedde-Dahl) rett og slett har ulik forståelse av hva det vil si å legge seg helt flat. Når det er sagt mener jeg at hvis Thorsens utsagn om at "vi la oss så flate som det var mulig å gjøre" hadde vært en treffende beskrivelse av krisekommunikasjonen hadde det blant annet betydd at Undervisningsbygg hadde kommet med en uforbeholden full unnskyldning, samt at Horn og Horntvedt hadde gått av samtidig med eller rett etter Krogseth.

Det vil alltid føles ubehagelig for en organisasjon å legge seg helt flat, men Kvåle og Wæraas (2006: 146) mener at det er lettere å komme med en uforbeholden full unnskyldning når krisen skyldes tabber, uhell, slurv eller dårlige rutiner (kontra en krise som skyldes onde hensikter, som man vanligvis vil forsøke å benekte, bortforklare eller rettferdiggjøre). Selv om verken Undervisningsbygg som foretak eller noen av de ansvarlige lederne altså hadde hatt onde hensikter, klarte de imidlertid ikke å legge seg flate i offentlighet. Det er som vist i dette kapittelet forståelig når det gjelder Horn og Horntvedt, men det er mer problematisk at ingen gikk ut med en uforbeholden full unnskyldning på

vegne av Undervisningsbygg. Hearit (2006: 73-74) understreker at en full unnskyldning ikke nødvendigvis må oppfylle alle form- og innholdskarakteristikkene han nevner for å være etisk akseptabel, men i Murud-saken skorter det på en god del. Det virker imidlertid ikke som om mangelen på en uforbeholden full unnskyldning var bevisst fra Undervisningsbyggs side. Som nevnt mener Thorsen tvert imot at Undervisningsbygg la seg så flate som overhodet mulig, og hun spekulerer derfor i om mediene kan ha vært skyld i at dette budskapet ikke "kom gjennom" (intervju 28.01.10). Det som uansett er sikkert er at Undervisningsbygg ikke sendte ut noen pressemeldinger under Murud-saken. Hvis foretaket proaktivt hadde kommet med en uforbeholden full unnskyldning ville den mest sannsynlig ha kommet på trykk. Når Undervisningsbygg under Murud-saken kun opererte reaktivt krisekommunikasjonsmessig (ved å kun besvare mediehenvendelser) er det kanskje heller ikke så rart at jeg ikke kan finne noen uforbeholden full unnskyldning på trykk i avisene i utvalget mitt. Når det er sagt er det heller ingen grunn til å tro at Undervisningsbygg besvarte noen mediehenvendelser med en slik unnskyldning, så uoverensstemmelsen mellom min analyse og Thorsens mening bunner sannsynligvis i at Thorsen og krisekommunikasjonslitteraturen ikke har helt samme oppfatning av begrepet "uforbeholden full unnskyldning" og det å "legge seg flat".

## Hurtighet, åpenhet og konsistens

Selv om det er krisekommunikasjonens innhold som er mitt hovedfokus er det også relevant å ta en titt på hvordan *formen* på Undervisningsbyggs krisekommunikasjon var. Som jeg beskrev i kapittel 2 anser jeg de viktigste formattributtene for å være hurtighet, åpenhet og konsistens.

Generelt sett var Undervisningsbygg både åpne og raskt ute i Murud-saken. Her opptrådte foretaket proaktivt, og innkalte til pressekonferanse samme dag som de selv fikk vite om svindelen. Det å selv være den som bringer dårlige nyheter til mediene demonstrerer helt klart åpenhet (Lerbinger 1997: 45). Når det er sagt hadde Undervisningsbygg kanskje ikke noe valg – dette var en så alvorlig sak for Oslo kommune at man var nødt til å informere om den så raskt som mulig. Åpenheten vedvarte imidlertid gjennom hele Murud-saken. Undervisningsbygg nektet aldri å snakke med mediene eller sa "ingen kommentar", med mindre det gjaldt noe de ikke *kunne* si noe om. De var tvert imot hele tiden åpne om det de visste og hva de hadde tenkt å gjøre for å rette opp skaden. Alle de tre som håndterte krisen forteller at dette var en helt bevisst strategi fra deres side. Horntvedt sier for eksempel: "Vi var veldig opptatt av at vi skulle ikke prøve å holde noe tilbake. Vi skulle være åpne, vi skulle være ærlige, vi skulle være i forkant. Slik må det være. For hvis du begynner å lyve, eller begynner å prøve å dysse ned noe, og prøver å holde igjen, så er det håpløst." (intervju 24.01.10) Dette er også inntrykket Siri Gedde-Dahl sitter igjen med:

Undervisningsbygg har en dyktig, profesjonell informasjonssjef som gjør en god jobb. Informasjonen fra Oslo kommune sentralt var også god. Vi opplevde ikke at de forsøkte å skjule noe. [...] Undervisningsbygg er åpne i den forstand at de aldri har vært vanskelige (overfor meg) i innsynsspørsmål. (intervju 19.08.10)

Undervisningsbygg var altså både ærlige, tilgjengelige for mediene og villige til å offentliggjøre informasjon, og oppfylte dermed alle kriteriene Coombs (2007b: 132) stiller for at en organisasjon skal regnes som åpen.

Undervisningsbygg måtte imidlertid betale litt for sin raske og åpne respons, da det etter hvert viste seg at ikke alt var som man trodde. Undervisningsbygg politianmeldte nemlig også en annen ansatt i Undervisningsbygg. De mistenkte vedkommende for å være Muruds medhjelper, da han hadde signert på flere av Muruds falske fakturaer. Det viste seg imidlertid raskt at Murud hadde forfalsket vedkommendes underskrift, og at han ikke hadde noe med svindelen å gjøre. Før dette ble klart hadde imidlertid en rekke aviser trykket vedkommendes involvering i saken som en tilnærmet sannhet (riktignok uten å nevne vedkommendes navn). Ifølge Coombs (ibid.: 129) oppveier imidlertid fordelene en rask respons kan ha risikoen ved å komme med slike feilvurderinger.

Som følge av denne hurtigheten, åpenheten og ærligheten fikk man svært lite spekulasjoner under Murud-saken. Med sin raske og åpne respons viste også Undervisningsbygg at de var kompetente og tok kontroll over krisen (jf. Kvåle og Wæraas 2006: 134). Ifølge Heath (1994: 259) er krisekommunikasjon nettopp "the enactment of control (at least its appearance) [...]", så god krisekommunikasjon blir derfor særlig viktig i en krise som dette, som hadde direkte utgangspunkt i *manglende* kontroll. Ifølge Horntvedt følte de også at det var de selv som hadde kontroll over avgangene:

Da ble vi enige om at vi gikk av samtidig. Det nye byrådet skulle få et nytt styre på plass. Da følte jeg at vi hadde hånd om regien. Det var for å komme en mediestorm og en politisk storm i forkjøpet, og det greide vi. Og det var jo bra. Jeg ville trodd, hvis jeg hadde hatt en kommunikasjonsplan eller noen plan for dette, så var det slik man skulle gjøre det. [...] vi var i forkant, og det er viktig å være i forkant – både politisk og mediemessig. (intervju 24.01.10)

Men som vist i kapittel 5 spilte også mediene og det politiske miljøet en viktig rolle her. Det at Horn og Horntvedt gikk av bidro utvilsomt til at man unngikk en dobbeltkrise med mistillitsforslag og et langt større mediepress, men jeg er likevel ikke helt enig i at dette kan kalles å være i forkant. Hadde de vært det hadde Horn og Horntvedt gått av sammen med Krogseth – ikke tre uker senere. Selv om den første responsen kom svært raskt, var altså ikke det samme tilfelle med Horn og Horntvedts avganger, som mange mente at kom for sent. Horntvedt hevder imidlertid at de knapt *kunne* ha gått før:



[...] jeg tror ikke vi kunne ha greid å gjøre det tidligere. Vi *kunne* kanskje gjort det allerede på den fredagen da jeg nevnte det – istedenfor mandag eller tirsdag. Det vil si, det var vel onsdag det var offisielt i bystyret. Men det synes jeg blir litt etterpåklokskap. Jeg synes det gikk veldig fort. (ibid.)

Horn stilte sin stilling til disposisjon allerede da hun ble informert om svindelen, men ble bedt om å bli sittende, blant annet for å levere en rapport om hva styret hadde gjort for å følge opp kontrollrutinene. Selv sier hun at også hensynet til selve organisasjonen og de ansatte der veide tungt:

[...] jeg hadde et oppdrag, og det oppdraget gjorde jeg av hensyn til at organisasjonen måtte ha en ledelse. [...] Noen måtte styre det inntil nye krefter var på plass. [...] Av hensyn til mitt  *eget* omdømme ville det sikkert ha vært klokt å gå tidligere. Men spørsmålet er: "Hva veier tyngst?" Jeg var der og da opptatt av at noen måtte fronte, noen måtte lede, inntil dette kom inn i noe smulere farvann. (intervju 22.01.10)

Mens det ikke er noen tvil om at Undervisningsbyggs krisekommunikasjon var preget av både åpenhet og til dels hurtighet (i starten), er det noe mer uklart om den var konsistent. Offentlige organisasjoner som Undervisningsbygg inngår gjerne inngår i et hierarki av enheter som glir mer eller mindre inn i hverandre og gjør det vanskelig å avgjøre hvor de egentlig begynner og slutter (Wæraas 2005). Inkonsistens er derfor et grunnleggende og uunngåelig trekk ved organisasjoner i offentlig sektor i vestlige demokratier (Wæraas 2008: 206-211). Dette ser vi også tydelig i Murud-saken, i det at den ble håndtert av og fikk konsekvenser for både Undervisningsbygg, Undervisningsbyggs styre og byrådet i Oslo, i tillegg til at den også påvirket Oslo kommune generelt.

Under en krise er det også viktig å "tale med én stemme", og i Murud-saken var de tre kriselederne relativt samkjørte i det de sa. Det bunner blant annet i at forholdet mellom dem var godt:

[...] for det første var det et godt og tillitsfullt forhold mellom meg som styreleder, eier, som er byrådet, Grete Horntvedt og Erling Lae, informasjonssjefen og administrerende direktør. Det gjorde at vi ikke fløy i strupen på hverandre. Det gikk så langt som at enkelte aviser mente at vi beskyttet hverandre. [...] det kjenner jeg meg ikke igjen. I en sånn situasjon var vi opptatt av å jobbe for felles mål, ikke av å drive og skyte hverandre ned. Og det gjorde vi også gjennom vår *kommunikasjon*, Grete Horntvedt og jeg opptrådte sammen. [...] Det var ikke én gang at vi skjøt hverandre, og det mener jeg at er *helt* vesentlig. Det handler ikke om å beskytte hverandre, men om å opptre anstendig og ordentlig i en presset situasjon. (Horn i intervju 22.01.10)

Når en står og har en slik vond situasjon, så har en veldig lett å *skyld* på hverandre – men ingen av oss gjorde det. Vi hadde god kommunikasjon oss i mellom [...] hvis du skal komme ut av en slik situasjon brukbart, så *må* du ha et nært og tillitsfullt forhold. Hvis du begynner å krige, da går det galt. (Horntvedt i intervju 24.01.10)

Det Horn og Horntvedt her sier bekreftes også av min analyse (unntaket er at Horntvedt i begynnelsen av saken skjøv ansvaret for krisen over på styret). Som nevnt tidligere i dette kapittelet brukte imidlertid både Horn og Horntvedt bortforklaringer og interne sydebukker i kombinasjon med gjenoppbygningsstrategier, og det å gå av og påstå at man tar ansvar samtidig som man hevder at ansvaret og skylden egentlig ligger hos noen andre kan ikke ses som konsistent kommunikasjon. Horntvedt endret også oppfatning om hvem som hadde ansvaret for krisen underveis, da hun først hevdet at ansvaret lå hos styret, mens hun senere uttalte at administrasjonen var de primært ansvarlige. Som jeg beskrev i kapittel 2 kan slik inkonsistens gå på bekostning av troverdigheten og gi inntrykk av inkompetanse.

Når det gjelder krisekommunikasjonens form var altså Undervisningsbygg generelt svært åpne, men bare delvis raskt ute og konsistente i sin kommunikasjon.

## **Var krisekommunikasjonen god?**

Som jeg tydeliggjorde i begynnelsen av dette kapittelet må omdømmetrusselen Murud-saken forårsaket sies å ha vært svært sterk, noe som fordret utstrakt bruk av gjenoppbygningsstrategier. Undervisningsbygg brukte også slike strategier i relativt stor grad, men som jeg har gjort rede for var ikke bruken av disse strategiene som man ville forvente ut fra den svært sterke omdømmetrusselen. For det første la Undervisningsbygg seg aldri helt flate og kom med en uforbeholden full unnskyldning. Som jeg har beskrevet var dette en bevisst strategi fra Horn og Horntvedts side, mens den virker mer tilfeldig og ubevisst fra Undervisningsbyggs side. Ifølge SCCT burde nok Undervisningsbygg i en krise som denne ha kommet med en uforbeholden full unnskyldning. Thorsen mener at det aldri var noen tvil om at Undervisningsbygg tok på seg all skyld i krisen (intervju 28.01.10), og det stemmer nok – men det kom aldri eksplisitt frem i media. Undervisningsbygg brukte for det andre ofte gjenoppbygningsstrategier i kombinasjon med forminskelsesstrategier. Disse to typene av strategier kan ifølge SCCT i utgangspunktet kombineres (Coombs 2007b: 143), men det er ikke Ihlen (2002: 203) enig i. Jeg er også usikker på om en slik kombinasjon var et klokt valg i en krise som denne, hvor attribusjonen av ansvar var svært sterk. Den fungerer imidlertid delvis, nettopp fordi kriselederne aldri la seg helt flate. En uforbeholden full unnskyldning (hvor man tar på seg all skyld) og en bortforklaring (hvor man bortforklarer eller flytter skylden) kan i prinsippet *ikke* kombineres da disse to enkeltstrategiene er gjensidig utelukkende, men siden kriselederne aldri eksplisitt tok på seg all skyld kom de altså unna med denne kombinasjonen. Det virket kanskje inkonsistent og unnvikende, men var ikke direkte selvmotstridende. Ifølge Hearit (2006: 32) er imidlertid det å komme med en unnskyldning *i seg selv* like viktig som hva innholdet i unnskyldningen er. Det at Undervisningsbygg i det hele tatt brukte gjenoppbygningsstrategier er altså det viktigste. Unnskyldningene kunne imidlertid ha vært langt mer imøtekommende enn de var, og dermed mer hensiktsmessige i en krise med en så sterk

omdømmetrussel. Unnskyldningene virket som nevnt heller ikke alltid helt oppriktige og frivillige, og kommunikasjonen rundt avgangene bar preg av at Horn og Horntvedt ikke selv følte skyld og ikke egentlig ønsket å trekke seg. Når en unnskyldning kun kommer som følge av politisk nødvendighet, noe som må sies å i hvert fall være delvis tilfelle i Murud-saken, særlig når det gjelder Horntvedt, vil interessentene trolig anse unnskyldningen som mindre god (ibid.: 211). Oppsummert la ikke Undervisningsbygg seg så flate som omdømmetrusselen foreskrev, så på dette punktet kan krisekommunikasjonen kun beskrives som akseptabel.

Horn og Horntvedt brukte forminskelsesstrategier i form av bortforklaringer og interne syndebukker i relativt stor grad, både alene og i kombinasjon med gjenoppbygningsstrategier, og det var primært administrasjonen i Undervisningsbygg som fikk rollen som intern syndebukk. Etter min mening kan ikke denne strategien sies å ha fungert særlig bra. Den stanset ikke mediedrevet – tvert i mot ble kravet om at Horn og Horntvedt også måtte gå stadig sterkere, noe de til slutt måtte gi etter for. Det virker dermed som den første kriseresponsen ikke holdt mål. Den var ikke imøtekommende nok og ble derfor ikke fullt ut godtatt, noe som blant annet kom til syne i ekspertenes og politikernes kritiske uttalelser.

Ifølge SCCT bør en organisasjon i krise gjøre bruk av korrigerende handlinger så ofte den kan (Coombs 2007b: 143). Årsaken til at denne strategien er så viktig er blant annet at gjenoppbygningsstrategier muligens kan redde organisasjonens omdømme, men ikke forhindre en ny krise (Seeger m.fl. 2001: 161). Som vist var også korrigerende handlinger nettopp den strategien Undervisningsbygg i størst grad tok i bruk. Kriselederne uttrykte sympati for skolebarna i Oslo ved flere anledninger, og kom ofte med uttalelser om hva som skulle gjøres for å rette opp skaden og forhindre at slik svindel og korrupsjon skulle skje igjen. Også avgangene kan ses som en form for korrigerende handlinger, da de fungerte som en måte å "gjøre bot" på. Samtidig kan korrigerende handlinger i form av å avdekke hva som har skjedd og forhindre at det kan skje igjen ses som en måte å fremstå som ansvarlig på. Jeg mener derfor at gjenoppbygningsstrategier og korrigerende handlinger i prinsippet henger tett sammen (selv om de selvsagt kan brukes – og brukes – uavhengig av hverandre). Det er denne krisen et tydelig eksempel på. Den utstrakte bruken av korrigerende handlinger var mulig som følge av at årsaken til krisen raskt ble klarlagt, og dette var Undervisningsbygg også flinke til å kommunisere. Jeg vil derfor si at Undervisningsbyggs krisekommunikasjon på dette punktet var svært god.

Undervisningsbygg brukte som vist både påminnelses- og offerstrategien flere ganger. Forsterkelsesstrategier fungerer som et supplement til de andre strategiene og kan i utgangspunktet brukes som man vil – så lenge man ikke *bare* gjør bruk av slike strategier (Coombs 2007b: 140-141). Unntaket er imidlertid offerstrategien, som kun bør brukes i offerkriser (ibid.: 143). Undervisningsbygg var et av ofrene for krisen, men var samtidig også en av skurkene – og Murud-saken kan definitivt ikke

ses som en offerkrise. I henhold til SCCT var Undervisningsbyggs bruk av offerstrategien derfor ikke særlig heldig.

Totalt sett finnes det altså både positive og negative aspekter ved Undervisningsbyggs krisekommunikasjon vurdert opp mot retningslinjene i SCCT. De gjorde mye riktig, ved at de blant annet i stor grad kom med korrigerende handlinger. De forsøkte heller ikke å benekte noe, og brukte ofte gjenoppbygningsstrategier. Oppsummert kan vi si at Undervisningsbygg helt klart hadde et tydelig budskap: de tok ansvar, de skulle finne ut hva som hadde skjedd og de skulle sørge for at det ikke kunne skje igjen. De ble anklaget for å ikke ha hatt kontroll og å ha opptrådt uansvarlig, og forsøkte derfor å gjenopprette dette inntrykket ved å nettopp utvise kontroll og ta ansvar. Undervisningsbyggs bruk av gjenoppbygningsstrategier var imidlertid ikke optimal. Unnskyldningene virket ofte ikke helt oppriktige, da man bortforklarte ansvaret eller skyldte på andre, forsøkte å skille skyld og ansvar og opptrådte tvetydig og unnvikende. Kriselederne kom heller aldri med noen uforbeholden full unnskyldning, som en krise med en så sterk omdømmetrussel som Murud-saken var beheftet med fordrer, og de hadde en lite heldig bruk av offerstrategien.

Også krisekommunikasjonens *form* bar preg av både gode og mindre gode trekk. Foretaket var nærmest eksemplariske når det gjaldt åpenhet, men kommunikasjonen var til dels inkonsistent. Hurtigheten var dessuten varierende – i starten var Undervisningsbygg raskt ute, men de to siste avgangene kom først etter tre uker. Krisekommunikasjonens form kan ifølge Coombs (ibid.: 83) styrke eller svekke dens innhold. I Murud-saken trakk den imidlertid i begge retninger, og det kan derfor tenkes at formen på krisekommunikasjonen totalt sett ikke hadde noen stor verken forsterkende eller nedbrytende effekt på innholdet.

De tre kriselederne er imidlertid fornøyd med egen kommunikasjon. Horntvedt mener at den var

[...] så god som vi klarte der og da. I forhold til at vi ikke hadde noen plan synes jeg at den var *rimelig* god. [...] Og vi kunne nok ha tatt styret i Undervisningsbygg litt raskere. Men på den annen side har jeg god samvittighet for at vi gikk av samtidig. Jeg synes som sagt at det var urettferdig når styret var såpass ferskt og nytt, og Signe Horn hadde vært så åpen hele veien, og turnerte saken veldig fint. [...] Men det er klart at man kan alltid gjøre ting *enda* bedre. Og da måtte jeg ha vært enda tidligere ute [med å gå av]. (intervju 24.01.10)

Thorsen mener også at krisehåndteringen var god:

Jeg opplever at vi håndterte krisen relativt bra. [...] Jeg synes at krisen ble håndtert godt av Undervisningsbygg, men også av vår eier, altså byrådslederens kontor. Og styret vårt. Det må jeg si. [...] man forstod alvoret veldig tidlig, tok tidlig ansvaret og var ydmyk. (intervju 28.01.10)

Aller mest fornøyd er Horn: "Da krisen inntrådte mener jeg at vi håndterte den på en måte som gjorde skaden mindre enn den ellers ville ha vært [...] jeg mener at håndteringen var så god som den kunne være. [...] jeg tror ikke at jeg kommer på noe jeg kunne ha gjort annerledes." (Horn i intervju 22.01.10)

God krisehåndtering kan forkorte den kroniske fasens varighet (Fink 1986: 24), så én måte å vurdere om Undervisningsbyggs krisehåndtering var vellykket på er å se på hvor lenge selve krisen varte. Jeg regner Murud-saken for å ha vart i omtrent tre uker, og det er etter min mening en relativt lang kronisk fase. Fink (ibid.: 87) hevder at kriser som skyldes svindel, kickbacks og lignende ofte vil få en forlenget kronisk fase, så dette kan være et trekk ved Murud-sakens natur. Jeg mener imidlertid at det at Horn og Horntvedt ble sittende såpass lenge var med på å dra krisen ut i tid, da store deler av mediedekningen av saken, særlig i siste del av den kroniske fasen, omhandlet det faktum at verken Horn eller Horntvedt hadde trukket seg. Ifølge Boin m.fl. (2005: 100-113) har varigheten av en krise sammenheng med hvordan lederne håndterer den såkalte *ansvarlighetsprosessen*. Dette dreier seg om hvordan lederne (ikke) fordeler og (ikke) tar ansvar for krisen, og hvis denne prosessen ender i en langvarig diskusjon om ansvar og skyld – som i Murud-saken – vil krisen få forlenget varighet. Boin m.fl. (ibid.: 8) hevder derfor at en krise vil vare veldig lenge eller aldri ta slutt hvis lederne ikke vil bøye seg for kritikken. Horn og Horntvedt ble etter manges mening sittende for lenge, og det førte til at krisen varte lenger enn den hadde behovd å gjøre. Dette er derfor en indikasjon på at krisehåndteringen ikke var optimal.

Det er imidlertid viktig å huske "[...] at ethvert kommunikasjonsproblem i sidste instans er unikt og eksisterer under spesifikke betingelser, og at det derfor aldrig vil kunne løses på den samme 'bedste' måde [...]" (Johansen og Frandsen 2007: 17) Ingen kriser er like, og kriseresponstypologier som SCCT vil derfor aldri kunne gi en ferdig "oppskrift" på hvordan man bør kommunisere i en krisesituasjon. Som vist hadde Horn og Horntvedt relativt gode grunner til å la være å legge seg helt flate, mens vi muligens kan stille flere spørsmål ved hvorfor Undervisningsbygg ikke kom med noen uforbeholden full unnskyldning.

Krisekommunikasjon er ikke nødvendigvis enten vellykket eller mislykket – det finnes tvert imot *grader* av vellykkethet og mislykkethet. Som jeg har vist i dette kapittelet gjorde Undervisningsbygg mye bra i sin kommunikasjon, samtidig som den også kan kritiseres på flere punkter. Siri Gedde-Dahl kaller Undervisningsbyggs krisekommunikasjon for "brukbar" (intervju 19.08.10), og det stemmer godt med overens med min oppfatning.

## **Mediedekningen og krisekommunikasjonens gjensidige påvirkning**

Siden krisekommunikasjonen i Murud-saken bestod av både vellykkede og mindre vellykkede elementer bidro den sannsynligvis også til å påvirke mediedekningen på måter som både var heldige og mindre heldige for Undervisningsbygg. Et eksempel på det sistnevnte er at krisen trolig hadde fått

et markant kortere livsløp i mediene om Horn og Horntvedt hadde gått av tidligere. Det at det tok tre uker før avgangene kom førte til at krisen ble dratt ut i tid, og dermed til at mediepresset vedvarte. Da avgangene til slutt kom forsvant imidlertid kritikken mot styret og byrådet nesten helt, og det er et tydelig tegn på at det var disse avgangene mediene var ute etter og trengte for å få sine og sannsynligvis Oslos befolknings forventninger tilfredsstilt. Undervisningsbygg var dessuten åpne og ærlige i sin kommunikasjon, og forsøkte aldri å skjule noe. Dette førte trolig til at saken ikke fikk et skandalepreg i form av "avsløringer som fører til nye avsløringer". Et annet aspekt ved krisekommunikasjonen som tonet ned mediedrevet var at kriselederne imøtegikk kritikken på en nøktern måte, og Murud-saken fikk derfor aldri noe stort konfliktpreg. Åpenheten og ærligheten bidro i tillegg til at kriselederne virket troverdige, noe som også dempet skandalefaktoren. Hvis Undervisningsbygg hadde håndtert krisen dårligere enn de faktisk gjorde ville mediedrevet utvilsomt ha blitt større. Heldigvis satte Horn og Horntvedts avganger punktum for krisen tidlig nok til at saken ikke utviklet seg til en dobbeltkrise.<sup>45</sup> Som følge av dette og at Undervisningsbyggs krisekommunikasjon totalt sett var akseptabel ble medienes avskjedsmakt redusert og mediedrevet kun moderat.

Mediene kan imidlertid også ha påvirket Undervisningsbyggs krisekommunikasjon. De bidro til å øke attribusjonen av ansvar, og kan dermed ha spilt en rolle for kriseledernes endring av strategi underveis i krisen. Attribusjonen av ansvar var allerede sterk i Murud-saken, men mediene bidro om mulig til å gjøre den enda sterkere. Dette førte til en sterk forventning om svært imøtekommande kriseresponsstrategier, og disse klarte ikke Undervisningsbygg helt å oppfylle. De sterke attribusjonene av ansvar var dessuten ikke bare rettet mot Undervisningsbygg, men også mot styret og byrådet. Jeg mener at dette bidro til at Horn og Horntvedt ble nødt til å endre strategi (fra å bli sittende til å gå), da forventningene til at de skulle trekke seg var svært sterke.

Hovedtemaet for denne oppgaven er imidlertid ikke hvordan mediedekningen og krisekommunikasjonen kan ha påvirket hverandre, men hvordan disse to faktorene også kan ha påvirket Undervisningsbyggs omdømme. Nettopp det er temaet for det neste og avsluttende kapittelet i denne oppgaven.

---

<sup>45</sup> Selv om mediedekningen i andre del av den kroniske fasen i stor grad omhandlet Horn og Horntvedts manglende avganger, mener jeg at dette ikke kvalifiserer til å kalle Murud-saken en dobbeltkrise. Medienes fokus på de manglende avgangene overskygget ikke den "egentlige" krisen, og det var ikke slik at kriselederne ikke klarte å lede kommunikasjonsprosessene i krisen (jf. Johansen og Frandsen 2007: 79) – krisekommunikasjonen var tvert i mot preget av åpenhet og ærlighet, ikke av benektelser, usannheter og forsøk på holde ting skjult. Jeg tror imidlertid at sannsynligheten er stor for at Murud-saken hadde utviklet seg til å bli en dobbeltkrise hvis Horn og Horntvedt hadde nektet å gå av.

# Kapittel 7

## Omdømmet

---

I dette avsluttende kapittelet vil jeg ta for meg resultatene fra analysene i de to foregående kapitlene og se på hvordan mediedekningen og krisekommunikasjonen under Murud-saken kan tenkes å ha påvirket Undervisningsbyggs omdømme. For å gjøre dette er det først nødvendig å ta en kikk på Undervisningsbyggs omdømme før og etter Murud-saken – i den grad jeg har mulighet til å si noe om det. At omdømmet er dårlig er det ingen tvil om – men er mediedekningen og krisekommunikasjonen hele forklaringen på det? Etter en oppsummering av oppgavens hovedfunn og hva disse betyr vil jeg snu fokuset helt og se på om krisen faktisk også kan ha hatt positive konsekvenser for Undervisningsbygg. Til slutt vil jeg gjerne komme med noen teoretiske og metodiske refleksjoner over oppgaven som helhet. Her vil jeg vurdere hvordan valg av teori og metode kan ha påvirket mine resultater, og presentere noen tanker rundt potensiell videre forskning på området.

### Undervisningsbyggs omdømme

Når det gjelder å avdekke i hvor stor grad en krise har påvirket en organisasjons omdømme er den beste måten å finne ut det på å sammenligne omdømmet før og etter krisen. Dette er imidlertid ikke alltid mulig, da man i mange tilfeller mangler data om dette – enten om omdømmet før krisen, omdømmet etter krisen eller begge deler. Dette er også tilfelle når det gjelder Murud-saken. Som jeg beskrev i kapittel 6 finnes det ingen data om Undervisningsbyggs omdømme før Murud-saken, men vi kan gå ut fra at de som fikk med seg den første korrupsjonssaken ikke hadde et særlig godt inntrykk av foretaket.

Undervisningsbygg har imidlertid fått gjennomført tre undersøkelser av omdømmet blant Oslos befolkning i etterkant av Murud-saken. Den første ble utført våren 2007, altså omtrent et halvt år etter krisen (Statskonsult 2007). 71 prosent av respondentene hadde da hørt om Undervisningsbygg, og av disse forbandt 55 prosent foretaket med stikkord som økonomisk svindel, korrupsjon og Frank Murud. Og kanskje derfor var også resultatene fra undersøkelsen nedslående – kun åtte prosent av dem som hadde hørt om Undervisningsbygg hadde et positivt inntrykk av foretaket, mens 49 prosent hadde et negativt inntrykk. Det går også klart frem at dette stort sett skyldes Murud-saken – hele 89 prosent av dem som hadde et dårlig inntrykk oppga at Murud-saken (helt eller delvis) var årsaken til dette inntrykket.

Den andre omdømmeundersøkelsen ble utført i juni 2008 (Undervisningsbygg 2008). Da hadde 70 prosent av respondentene kjennskap til Undervisningsbygg, og 86 prosent av disse hadde hørt om Murud-saken. Det ser altså ut til at enda flere hadde hørt om saken og knyttet den til Undervisningsbygg i 2008. Dette skyldes sannsynligvis at Muruds rettssak fant sted høsten 2007, altså tidsmessig mellom de to første omdømmeundersøkelsene, og det gjorde nok saken kjent for enda flere av Oslos innbyggere, da rettssaken fikk mye oppmerksomhet i mediene. I 2008 hadde fortsatt kun tolv prosent et positivt inntrykk av foretaket, mens hele 60 prosent hadde et negativt inntrykk.

I august året etter ble den tredje og foreløpig siste omdømmeundersøkelsen utført (Undervisningsbygg 2009). Da hadde 75 prosent av respondentene hørt om Undervisningsbygg, hvorav 79 prosent hadde hørt om Murud-saken<sup>46</sup>. Her ser vi imidlertid en statistisk signifikant forbedring av omdømmet – 22 prosent hadde et positivt inntrykk av Undervisningsbygg, mens 45 prosent hadde et negativt inntrykk.

Disse omdømmeundersøkelsene viser at størstedelen av Oslos befolkning har hørt om foretaket, og at de fleste av disse forbinder Undervisningsbygg med nettopp Murud-saken. Det ser med andre ord ut til at Murud-saken har blitt definerende for Undervisningsbygg. Dette bekreftes også av Siri Gedde-Dahl: "[...] mange forbandt i årene etterpå merkenavnet Undervisningsbygg med misligheter." (intervju 19.08.10) Dette kan i hvert fall være deler av årsaken til at omdømmet er så dårlig. Det ser imidlertid ut til at omdømmet er på vei oppover. Det må for øvrig nevnes at situasjonen er en ganske annen hos Undervisningsbyggs andre interessenter<sup>47</sup> i alle de tre undersøkelsene – her er nemlig omdømmet gjennomgående relativt godt (selv om det finnes unntak også her). Hvordan dette kan ha seg kommer jeg straks tilbake til.

Det er altså ikke mulig å trekke håndfaste konklusjoner om hvor mye Murud-saken påvirket Undervisningsbyggs omdømme – men det at 89 prosent av dem som har et dårlig inntrykk av Undervisningsbygg i den første omdømmeundersøkelsen fremhever Murud-saken som (en av) årsakene til det dårlige inntrykket sier likevel noe om at det dårlige omdømmet sannsynligvis først og fremst faktisk skyldes denne saken. Til sammenligning er det et svært langt sprang ned til den nest største og den tredje største årsaken til det dårlige inntrykket, som er "Annet" (20 prosent) og "Ikke god nok kompetanse" (ni prosent)<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Det at en litt mindre andel av respondentene hadde hørt om Murud-saken i 2009 enn i 2008 kan skyldes både tilfeldige avvik som følge av det begrensede utvalget, at antall respondenter som hadde hørt om Undervisningsbygg var marginalt flere (disse kan ha fått kjennskap til Undervisningsbygg i forbindelse med andre saker) og/eller at enkelte av respondentene rett og slett ikke husket saken lenger.

<sup>47</sup> De andre interessentene som har deltatt i Undervisningsbyggs omdømmeundersøkelser er foretakets eiere (byrådet / Oslo kommune), samarbeidspartnere, leverandører og bestillere, samt journalister og politikere.

<sup>48</sup> Det er vanskelig å sammenligne disse tallene med tall fra de etterfølgende undersøkelsene – 2008-undersøkelsen inneholder ingen informasjon om årsaker til respondentenes dårlige inntrykk, mens 2009-undersøkelsen ikke oppgir Murud-saken/korrupsjon som et svaralternativ for dette spørsmålet, i tillegg til at respondentene her i motsetning til i 2007-undersøkelsen bare kunne velge ett svaralternativ.



Men om det er vanskelig å vurdere nøyaktig *hvor mye* Undervisningsbyggs omdømme ble negativt påvirket av Murud-saken er det enda vanskeligere å trekke konklusjoner om *hvordan* saken kan ha påvirket omdømmet – altså å avgjøre hvilke faktorer som kan være grunnen til påvirkningen. Vi vet at en krise vanligvis vil påvirke omdømmet i seg selv – men vi vet også at mediedekningen og krisekommunikasjonen kan være med på å avgjøre hvor sterk påvirkningen blir.

## **Mediedekningens påvirkning på omdømmet**

Mediene kan utvilsomt bidra til å påvirke en organisasjons omdømme, og dette gjelder ikke minst i en krise. Medienes rolle i dette blir dessuten særlig viktig når organisasjonen er lite kjent på forhånd, slik det var med Undervisningsbygg i Murud-saken. Jeg vil her beskrive fem av egenskapene ved mediedekningen som jeg mener at kan ha påvirket Undervisningsbyggs omdømme.

Den første av disse er *tonen* i mediedekningen. Som vist i tabell 1 i kapittel 5 var totalt 33 prosent av artiklene som omhandlet Murud-saken kritiske til Undervisningsbygg, hvorav to tredjedeler var svært kritiske. Foretaket fikk med andre ord mye kritikk, og det kan selvsagt ha påvirket omdømmet negativt. Når det er sagt viser min analyse likevel at mediedekningen var nyansert, og Undervisningsbygg var slett ikke alene om å få kritikk. Mediene varierte dessuten sin bruk av tolkningsrammer, og Undervisningsbygg kom ofte selv til orde. Totalt sett burde derfor ikke omdømmepåvirkningen som følge av kritikk i mediene ha vært "større enn vanlig".

Den relativt høye andelen medierapporter kan være en annen påvirkningsfaktor – i hele 30 prosent av artiklene som ble publisert under selve krisen var en annen avis hovedkilden. Dette kan føre til at mediene i større grad "taler med én stemme", hvilket vil gjøre medienes bruk av vinklinger og tolkningsrammer mer troverdige (van Gorp 2007: 68). Min analyse av mediedekningen viser dessuten at fordelingen av tolkningsrammer totalt sett var svært jevn, og de fleste avisene brukte alle de tre tolkningsrammene i større eller mindre grad. Det vil jeg tro at også var med på å forsterke inntrykket av at mediedekningen av saken ga et presist bilde av virkeligheten.

En tredje egenskap er medienes tolkningsrammer, som også kan påvirke inntrykket av organisasjonen interessentene sitter igjen med etter en krise. Mediene var Oslos befolknings primære informasjonskanal under Murud-saken, og det ga dem mye makt (jf. Coombs 2007b: 156). Det er sannsynlig at de tre tolkningsrammene mediene brukte generelt påvirket personer som hadde lite kunnskap om foretaket i større grad enn personer som hadde bedre kjennskap til Undervisningsbygg, da sistnevnte vanskeligere påvirkes av medienes tolkningsrammer (Chong og Druckman 2007: 107). Dette kan dermed muligens være én forklaring på hvorfor Undervisningsbyggs omdømme blant Oslos befolkning, hvorav de fleste har lite kjennskap til foretaket, er så dårlig. Det kan også forklare hvorfor omdømmet er relativt godt blant de andre interessentene, som i langt større grad har personlig kontakt med Undervisningsbygg og dermed langt mer kunnskap om foretaket. Disse kjenner også til

Undervisningsbyggs positive sider, og kan danne seg et mer balansert inntrykk. Det er Oslos befolknings *vurderinger* av Undervisningsbygg som legger grunnlaget for resultatene i omdømmeundersøkelsene, og disse vurderingene trenger ikke nødvendigvis å gjenspeile virkeligheten. Ifølge Kvåle og Wæraas (2006: 17) er det ofte dem som ikke selv har erfaring med offentlige organisasjoner som misliker dem mest. Det tyder på at omdømmeundersøkelser som disse først og fremst måler organisasjonens omdømme i form av dens "rykte", ikke nødvendigvis folks egne erfaringer med organisasjonen. Dette gjelder særlig for en organisasjon som Undervisningsbygg, som ikke har direkte kontakt med de fleste av interessentene sine, særlig under en krise som dette. Dette bekreftes også av den første omdømmeundersøkelsen (Statskonsult 2007), der de fleste av respondentene som hadde hørt om Undervisningsbygg opplyste at det var gjennom mediene de kjente til foretaket (67 prosent gjennom aviser, 63 prosent gjennom TV og 14 prosent gjennom Internett).

Den fjerde påvirkningsfaktoren er måten mediene *forsterket* attribusjonen av ansvar i Murud-saken på. Det gjorde de ved bruk av lett forståelige og troverdige tolkningsrammer, kritiske uttalelser fra ulike former for eksperter og stadige referanser til Undervisningsbyggs krisehistorie. Og jo sterkere attribusjon av ansvar, jo sterkere omdømmetrussel og dermed fallhøyde. Det ser imidlertid ikke ut til at mediene i noen særlig grad endret retningen på attribusjonen – muligens med unntak av at styre og byråd som overordnet ansvarlige fikk mye oppmerksomhet og kritikk i forhold til hvor stort deres substansielle ansvar hadde vært.

Til slutt kan en femte egenskap være at kritikken mot Undervisningsbygg ikke ble borte etter at selve krisen tok slutt, som tabell 4 i kapittel 5 viser. Andelen kritiske artikler ble halvert i månedene etter krisen, så det er tydelig at Horn og Horntvedts avganger hadde effekt også for Undervisningsbygg – men kritikken forsvant altså ikke. Dette kan ha bidratt til å opprettholde en bevissthet rundt tilknytningen mellom Undervisningsbygg og temaer som korrupsjon, svindel og dårlige rutiner, og kan ha vært med på å forårsake den store og langvarige skaden på Undervisningsbyggs omdømme. Også i *årene* etter krisen er det tydelig at Murud-saken ikke er glemt, da den selv i dag blir nevnt fra tid til annen (med eller uten kritikk av Undervisningsbyggs rolle i saken). Marit Thorsen (pers. komm. 16.09.08) kaller dette for "fotnotesyndromet", og hevder at Undervisningsbygg blir nevnt nesten hver gang det er snakk om korrupsjon i det offentlige rom. Når Murud-saken ikke blir glemt, men stadig dras frem i Oslo-innbyggernes bevissthet igjen, rekker ikke Undervisningsbygg å bygge opp omdømmet igjen under "glemselens slør" som ofte brer seg over kriser, og det oppstår en ond sirkel det kan være vanskelig å komme seg ut av. Jeg tror at dette muligens er ett av momentene som kan være med på å forklare hvorfor Undervisningsbyggs omdømme ble – og fortsatt er – så dårlig. Dette "fotnotesyndromet" er imidlertid kanskje ikke unikt for Murud-saken og Undervisningsbygg, da store kriser som regel ikke blir umiddelbart glemt, men trekkes frem i relevante sammenhenger. Ifølge Fink

(1986: 89-90) ligger det i medienes natur å trekke frem gamle saker som referanse til nye. Det eneste som dermed kan få mediene til å slutte å nevne Murud-saken hver gang det er snakk om korrupsjon i det offentlige rom er at det inntreffer en annen og enda større mislighetssak i en annen offentlig virksomhet.

## **Krisekommunikasjonens påvirkning på omdømmet**

Når en organisasjon havner i en krise vil det optimale ifølge SCCT være å avdekke interessentenes attribusjoner av ansvar og deretter respondere i samsvar med disse. Men selv om organisasjonen faktisk forsøker å oppnå dette blir forsøket sannsynligvis ikke vellykket hvis interessentene og kriselederne ikke har samme oppfatning av organisasjonens ansvar. Da blir gjerne resultatet en krisekommunikasjon som ikke oppfyller interessentenes forventninger, og dermed bidrar til å gjøre den negative omdømmepåvirkningen større.

Det store spørsmålet er altså om Undervisningsbygg oppfylte interessentenes forventninger til hvordan krisen burde håndteres. Attribusjonen av ansvar og dermed omdømmetrusselen i Murud-saken var svært sterk, og vi kan derfor regne med at interessentene forventet svært imøtekomende forsvarsstrategier i form av justerende informasjonsresponser og gjenoppbygningsstrategier. Hvis Undervisningsbyggs krisekommunikasjon ikke oppfylte disse forventningene kan vi gå ut fra at påvirkningen på omdømmet ble mer negativ enn den ellers ville ha vært.

Undervisningsbygg brukte både justerende informasjonsresponser og gjenoppbygningsstrategier i stor grad, men det at disse ble kombinert med forminskelsesstrategier, sene avganger, unnlatelse av å komme med en uforbeholden full unnskyldning og generelt tvetydig kommunikasjon trekker ned det positive inntrykket. Den svært sterke omdømmetrusselen krisen utgjorde førte til at det ble særdeles viktig at Undervisningsbygg brukte de riktige kriseresponsstrategiene. Horn og Horntvedt gikk (blant annet) for å beskytte Undervisningsbyggs omdømme, men siden avgangene først kom etter tre uker, noe som bidro til mye negativ medieoppmerksomhet og en forlenget krisevarighet, forsvant nok store deler av den omdømmebeskyttende effekten. Totalt sett vil jeg derfor anta at Oslos befolknings forventninger til Undervisningsbyggs kriseresponsstrategier bare ble delvis oppfylt.

Ifølge Alsop (2004: 220) er de første dagene av en krise de mest kritiske når det gjelder å begrense omdømmeskade. Undervisningsbygg begynte bra ved å være raskt ute med å innkalle til pressekonferanse, gi informasjon og fremstå som åpne og ærlige, samtidig som det ble klart at Krogseth gikk av. I henhold til Sturges' (1994) anbefalinger gjorde Undervisningsbygg en god jobb, da de i stor grad tok i bruk informasjonsresponser i den første fasen av krisen. Dette var altså riktig respons til riktig tid, og kan ha hatt en positiv virkning på omdømmet.

Undervisningsbyggs krisekommunikasjon var imidlertid ikke alltid like konsistent, og det kan ha hatt betydning for hvor troverdige og tillitskapende foretaket og dets ledere ble ansett som. Interessentenes oppfatning av hvor troverdig en organisasjons krisekommunikasjon er påvirkes også av organisasjonens opprinnelige omdømme, og i dette tilfellet må vi gå ut fra at Undervisningsbyggs opprinnelige omdømme og krisehistorie i hvert fall ikke hadde noen positiv effekt på troverdigheten deres – snarere tvert imot. Ikke bare vil interessentene være mindre oppmerksomme på hva en organisasjon de har lav tillit til har å si (Warg 2000: 59) – de vil også oppfatte (det de får med seg av) organisasjonens ord og handlinger som mindre ærlig og kompetent (Boin m.fl. 2005: 72-78). En organisasjons krisekommunikasjon vil altså ikke være effektiv nok hvis interessentene ikke stoler på den. Ifølge Boin m.fl. (ibid.: 78) kan dette ende opp i en selvforsterkende ond sirkel – mistillit fører til lav troverdighet, som fører til liten tro på det organisasjonen sier og har sagt, noe som igjen forsterker mistilliten. Det er umulig å vite hvor sterk denne effekten eventuelt var under Murud-saken, men det resulterende dårlige omdømmet kan tyde på at den spilte en viss rolle. Dette kan muligens være noe av forklaringen på avviket mellom kriseledernes egne vurderinger av krisekommunikasjonen (som er svært fornøyd med egen håndtering), mine analyser av krisekommunikasjonen (som vurderer den som akseptabel) og Undervisningsbyggs omdømme (som var og er svært dårlig). Det kan altså tenkes at det mindre gode opprinnelige omdømmet som følge av den første korrupsjonssaken førte til at det oppstod en mistillit til foretaket som ble forsterket da Murud-saken kom, og at denne svekket troverdigheten til Undervisningsbyggs krisekommunikasjon. Hvis dette er tilfelle ble krisekommunikasjonen "bremset" av en mistillit til foretaket som gjorde den mindre effektiv enn den ellers kunne ha vært, og som dermed også førte til at den ikke hadde tilsiktet beskyttende effekt på omdømmet. Opprinnelig mistillit eller mistillit som oppstår tidlig i krisen kan med andre ord være svært destruktiv (ibid.). Samtidig hevder Ihlen (2007b: 84) at egenskaper som ansvar, ærlighet og åpenhet er nødvendige for at en organisasjon skal kunne skape tillit, og som min analyse viser utviste Undervisningsbygg alle disse egenskapene i sin krisekommunikasjon. Spørsmålet er kanskje derfor om disse "tillitvekkende" trekkene ved Undervisningsbyggs kommunikasjon var nok til å hankses med mistilliten interessentene sannsynligvis følte (både opprinnelig og som følge av Murud-saken i seg selv).

Ifølge Weisæth og Kjeserud (2007: 75) er det som avgjør hvor påvirket en organisasjons omdømme blir av en krise ikke hvor godt organisasjonen i realiteten håndterte krisen, men hvor godt den *kommuniserte* at den håndterte krisen på en god måte. Dette mener jeg at Undervisningsbygg både var gode og dårlige på – i den rekkefølgen. Mens de under krisen svært ofte eksplisitt uttalte at de tok ansvar og opplyste om alt de skulle gjøre for å rydde opp etter krisen, uttalte de seg knapt i det hele tatt om Murud-saken i mediene etter at selve krisen tok slutt, og i hvert fall ikke om egen håndtering av saken (vel å merke i det materialet jeg har analysert, altså til og med 20. oktober 2007).

Dette er forståelig nok, da Undervisningsbygg selvsagt ønsket å legge Murud-saken bak seg og i stedet se fremover, men man kan jo spekulere i om alt det positive ved Undervisningsbyggs krisekommunikasjon raskt ble glemt fordi de ikke snakket om det i ettertid, mens selve Murud-saken fortsatt lever i beste velgående i folks minne fordi den som nevnt ofte blir dratt frem igjen – uten at alt Undervisningsbygg har gjort for å rydde opp samtidig nevnes. Hvis dette er tilfelle kan det ha hatt noe påvirkning på at foretakets omdømme fortsatt er så dårlig, da interessentene kun husker det negative.

Som jeg har redegjort for her kan altså Undervisningsbyggs krisekommunikasjon ha påvirket det resulterende omdømmet i både negativ og positiv retning. Når det gjelder den negative påvirkningen oppfylte for det første Undervisningsbygg sannsynligvis ikke helt Oslos befolknings forventninger til kommunikasjonen. Det tok tre uker før Horn og Horntvedt gikk av, og kriselederne valgte ikke å begrense seg til de aller mest imøtekommende forsvarsstrategiene, noe en krise med en så sterk attribusjon av ansvar foreskrev. Denne effekten kan dessuten ha blitt forsterket av at Horn og Horntvedts bruk av Undervisningsbyggs ledelse som intern sydebukk økte attribusjonen av ansvar til foretaket ytterligere. For det andre kan ikke Undervisningsbyggs krisekommunikasjon kalles konsistent, og sammen med et lite heldig opprinnelig omdømme kan det ha påvirket foretakets troverdighet, noe som kan ha gjort de vellykkede elementene i krisekommunikasjonen mindre effektive. Det at Undervisningsbygg ikke kommuniserte noe rundt det positive ved egen krisehåndtering og opprydning i tiden etter selve krisen kan være en tredje negativ påvirkningsfaktor.

Men det finnes også en god del trekk ved Undervisningsbyggs krisekommunikasjon som trekker i motsatt retning. Jeg antar altså at interessentenes forventninger kun ble delvis oppfylt – men i det ligger det selvsagt også at Undervisningsbygg gjorde mye bra. Foretaket brukte ofte imøtekommende forsvarsstrategier, og hadde blant annet god og hyppig kommunikasjon av korrigerende handlinger. De gikk også selv tidlig ut i mediene med informasjon, og var gjennomgående åpne og ærlige under hele krisen.

Det finnes med andre ord både positive og negative elementer her, og samlet sett skulle man derfor tro at krisekommunikasjon i seg selv ikke ville gi noen særlig stor negativ påvirkning på omdømmet. Så hvorfor ble da omdømmet så dårlig? Andre faktorer enn krisekommunikasjonen spiller selvsagt en rolle for hvordan en organisasjons omdømme blir etter en krise – som for eksempel mediedekningen. Men er det hele forklaringen?

## **Det dårlige omdømmet – et mysterium?**

Selv om en rekke aspekter ved både mediedekningen og krisekommunikasjonen kan være årsaken til en god del av det dårlige omdømmet stiller jeg meg tvilende til at disse faktorene utgjør hele forklaringen, da mediene generelt sett oppførte seg skikkelig og Undervisningsbyggs

krisekommunikasjon ikke var så verst. Isolert sett burde ikke disse faktorene føre til et veldig dårlig omdømme, så her finnes det sannsynligvis også andre forklaringer.

Jeg tror at en av de viktigste årsakene til det dårlige omdømmet rett og slett er *krisen i seg selv*. Murud-saken var en så alvorlig krise at omdømmet uunngåelig ville bli hardt skadet, helt uavhengig av faktorer som mediedekning og crisekommunikasjon. Som figur 2 i kapittel 2 viser er det ifølge SCCT ikke bare selve crisekommunikasjonen som påvirker det resulterende omdømmet. De samme faktorene som avgjør hvor sterk omdømmetrusselen blir er også med på å påvirke omdømmet i etterkant av krisen (krisehistorie og opprinnelig omdømme påvirker det direkte, mens krisetypen påvirker det indirekte via sin innflytelse på attribusjonen av ansvar). Disse faktorene var lite fordelaktig for Undervisningsbygg, og førte ikke bare til en sterk omdømmetrussel (som i seg selv gjør det vanskeligere å komme godt ut av en krise, da det blir vanskeligere å oppfylle interessentenes forventninger), men også til at Undervisningsbyggs omdømme ble skadet helt uavhengig av crisekommunikasjonen. Ifølge Dean (2004: 208) kan crisekommunikasjon aldri helt fjerne attribusjoner av ansvar (og dermed skade på omdømmet), uansett hvor god den er. En krise vil som regel derfor alltid føre til et mer eller mindre svekket omdømme. *Hvor* svekket omdømmet blir kan som vist imidlertid påvirkes av faktorer som mediedekning og crisekommunikasjon. I Murud-saken bidro høyst sannsynlig også disse faktorene til det dårlige omdømmet, men da *i tillegg* til påvirkningen fra krisen i seg selv. Det er dessuten viktig å understreke at den første omdømmeundersøkelsen ble utført over et halvt år etter selve krisen, noe som betyr at en rekke bakenforliggende og mellomliggende faktorer også kan ha påvirket resultatene.

Som jeg var inne på i kapittel 2 bruker organisasjoner ifølge Alsop (2004: 20) gjennomsnittlig 3,65 år på å gjenopprette omdømmet sitt etter en krise. Dette ser ut til å være nokså riktig når det gjelder tidligere nevnte eksempler som Tine og Gilde, men det stemmer definitivt ikke for Undervisningsbygg, hvis omdømme kun langsomt beveger seg i positiv retning. Når det er sagt kan årsaken til at disse organisasjonene kom seg så raskt etter sine respektive kriser være at de begge hadde et mer eller mindre godt omdømme i utgangspunktet (jf. *ibid.*: 18). I den grad Undervisningsbygg i det hele tatt hadde noe omdømme før Murud-saken var det sannsynligvis ikke særlig godt, og i motsetning til Tine og Gilde, som allerede var store og kjente virksomheter da de havnet i sine respektive kriser, var Murud-saken det Undervisningsbygg ble kjent for. Tine og Gilde leverer dessuten håndfaste produkter folk ofte bruker, mens Undervisningsbygg er en fjernere instans folk sjelden selv er i kontakt med. Det er derfor naturlig at det er Murud-saken som fortsatt assosieres med Undervisningsbygg, da foretaket aldri har fått så mye oppmerksomhet verken før eller siden. Det er heller ikke sikkert at et opprinnelig godt omdømme hadde hjulpet Undervisningsbygg særlig mye, da Murud-saken avslørte en så gjennomgripende svikt at krisen uansett ville ha fått store konsekvenser for omdømmet. Det kan imidlertid selvsagt tenkes at omdømmet ville ha vært bedre

enn det er nå hvis Undervisningsbygg i forkant og/eller etterkant av Murud-saken i tillegg hadde vært assosiert med andre og mer positive saker.

Foreløpig ser det altså ut til at det som primært kan forklare det som har skjedd med Undervisningsbygg er litteraturens fremstillinger av et omdømme som vanskelig å endre når det først har fått rotfeste blant interessentene. Som Slovic (1993: 677-679) beskriver med sitt asymmetriprinsipp gjelder denne selvforsterkende tendensen særlig når det etablerte omdømmet er dårlig. Så lenge Murud-saken ikke er lagt under glemselens slør vil interessentene ha den i bakhodet når de vurderer nye hendelser hvor Undervisningsbygg er involvert. De fleste nyhetssaker fokuserer dessuten på negative hendelser, noe som vil forsterke Oslo befolknings negative inntrykk av foretaket ytterligere. Det ser dermed ut til at Murud-saken har blitt *bestemmende* for Undervisningsbyggs omdømme (jf. Thompson [2002] 2000: 256) – både fordi den var det som for første gang brakte Undervisningsbygg inn i offentlighetens lys, fordi den som følge av sin alvorlighetsgrad og sitt sensasjonspreg fortsatt er det som primært forbindes med foretaket og fordi den ennå med jevne mellomrom blir trukket frem igjen i nyhetsbildet.

## Krisens positive konsekvenser

Ifølge Boin og t'Hart (2003) blir kriser ofte sett som muligheter til positiv endring (selv om færre enn man tror klarer å oppnå dette). En krise er ofte et tydelig tegn på at organisasjonen på en eller annen måte må legge om kursen, og kan derfor være "[...] a necessary corrective that creates change and innovation in dysfunctional and problematic organizational cultures." (Bechler 2004: 73-74). En krise kan med andre ord føre til at man tar et oppgjør med problematisk atferd og holdninger i en organisasjon – og det var nettopp dette Undervisningsbygg gjorde under og etter Murud-saken. Foretaket fikk endelig ordentlige kontrollrutiner på plass, samt en ny ledelse, og sannsynligheten for at noe lignende skjer igjen nå er nok liten. Som følge av Murud-saken er ledelsen i Undervisningsbygg i dag også bedre rustet til å møte eventuelle nye kriser i fremtiden: "[...] it takes a disaster for leaders to prepare for others." (Boin og t'Hart 2003: 547)

En krise kan også være positiv i den forstand at den kan føre til at en organisasjon som ellers er lite kjent blant folk flest får oppmerksomhet og dermed anledning til å fortelle hva den faktisk driver med (Fearn-Banks 2007: 43) – selv om det selvsagt kan diskuteres om all PR er god PR. Men hvis organisasjonen håndterer krisen godt får den også vist frem positive sider ved seg selv (Ihlen og Robstad 2004: 103). Murud-saken var det som trakk Undervisningsbygg frem i søkelyset, på godt og vondt, og som min analyse viser var i hvert fall en del av aspektene ved foretakets krisekommunikasjon positive (selv om det er usikkert om disse huskes i dag). Foreløpig er Undervisningsbyggs omdømme fortsatt dårlig, men med tiden vil det (i fravær av nye kriser) sannsynligvis bedre seg. Som omdømmeundersøkelsene antyder er omdømmet på vei oppover (om

ikke med rasende fart), så det ser på ingen måte svart ut for Undervisningsbygg. Og selv om omdømmet mot formodning ikke skulle bli stort bedre har Undervisningsbygg som foretak uansett kommet styrket ut av krisen. Murud-saken var en hard lærepenge, men den førte til at Undervisningsbygg fikk en mye høyere bevissthet rundt risikoen for korrupsjon og økonomiske misligheter, noe som gjorde at foretaket implementerte kontrollrutiner som er langt bedre enn dem som gjorde det mulig for Murud å svindle til seg 90 millioner kroner uten at noen leet på et øyelokk.

## Oppsummert

Den første problemstillingen, som spør hvordan mediedekningen under Murud-saken var, ble besvart i kapittel 5. Analysen av mediedekningen viser blant annet at Undervisningsbygg fikk sterk kritikk under Murud-saken og at mediene på flere måter var med på å øke attribusjonen av ansvar til foretaket. Samtidig må mediedekningen kalles nyansert og rettferdig, da mediene også rettet kritikk mot de andre aktørene i saken, brukte flere tolkningsrammer (som totalt sett ble brukt like mye), benyttet seg av ulike kilder og ofte lot Undervisningsbygg selv komme til orde. Som følge av den sterke kritikken, en høy andel medierapporter, Oslos befolknings begrensede kunnskap om foretaket (som kan ha gjort dem mer påvirkelige overfor medienes tolkningsrammer), medienes økning av attribusjoner av ansvar og skyld og stadige referanser til saken selv etter dens slutt kan mediedekningen likevel ha hatt negativ påvirkning på Undervisningsbyggs omdømme.

Den andre problemstillingen, som spør hvordan krisekommunikasjonen under Murud-saken var, ble besvart i kapittel 6. Analysen av Undervisningsbyggs krisekommunikasjon viser at foretaket sannsynligvis ikke helt klarte å oppfylle interessentenes forventinger til kommunikasjonen. Selv om Undervisningsbygg gjorde mye bra, blant annet ved at de var åpne og ærlige og hadde en utstrakt bruk av korrigerende handlinger og gjenoppbygningsstrategier, var det også mye som kunne ha vært bedre. De kom i stor grad med uttalelser som kan klassifiseres som unnskyldninger, men disse virket av flere årsaker ikke oppriktige og frivillige, da de blant annet ble kombinert med bortforklaringer og inneholdt dekoplinger av ansvar og skyld. Kriselederne hadde også en lite heldig bruk av offerstrategien, virket til tider inkonsistent i sin kommunikasjon og brukte tre uker på å innse at de måtte gå av. Kommunikasjonen var generelt tvetydig og unnvikende, og Undervisningsbygg la seg aldri flate eller kom med noen uforbeholden full unnskyldning. Dette holdt ikke i en krise med en så sterk omdømmetrussel, og disse elementene kan derfor ha påvirket Undervisningsbyggs omdømme negativt. Dette kan imidlertid ha blitt helt eller delvis oppveid av de gode trekkene ved Undervisningsbyggs krisekommunikasjon, og totalt sett er det derfor ikke sikkert at den samlede omdømmepåvirkningen fra Undervisningsbyggs kommunikasjon var negativ.

Det er sannsynlig at en stor del av det dårlige omdømmet skyldes påvirkning fra krisen i seg selv, men jeg mener likevel at mediedekningen og krisekommunikasjonen også kan ha hatt betydning.



Mens Undervisningsbygg vanskelig kunne ha gjort veldig mye med mediedekningen, kunne den negative omdømmepåvirkningen ha blitt mindre hvis krisekommunikasjonen hadde vært bedre. Undervisningsbygg burde for det første ha kommet med en uforbeholden full unnskyldning, for eksempel i en pressemelding. Dette hadde imidlertid trolig ikke alene satt en stopper for krisen, da omdømmetrusselen var så sterk at interessentene krevde å se hoder rulle. Horn og Horntvedt burde for det andre derfor ha innsett tidlig at det ikke var noen vei utenom, og gått av rimelig umiddelbart etter at krisen ble kjent. Hvis disse to tiltakene hadde blitt utført hadde kriselengden blitt dramatisk redusert, og man hadde unngått tre uker med inkonsistent, tvetydig og unnvikende kommunikasjon. Murud-saken understreker med andre ord hvor viktig det er å avdekke hvor stor omdømmetrusselen i en krise er – og respondere i samsvar med denne.

## **Teoretiske og metodiske refleksjoner**

Som jeg var inne på i kapittel 3 kan det at funnene fra ulike metoder stemmer overens vitne om høy reliabilitet og validitet. De tre metodene jeg har brukt tester til dels ulike ting, men intervjuene kan ses som å teste noe av det samme som både de kvantitative og kvalitative undersøkelsene mine (kanskje særlig sistnevnte). Som jeg har vist i løpet av oppgaven er det imidlertid tydelig at kriselederne har et annet og litt mer glansbildeaktig inntrykk av egen krisekommunikasjon enn det mine undersøkelser viser, som finner gode, men også mange mindre gode trekk ved kommunikasjonen. De ikke helt sammenfallende resultatene kan i utgangspunktet være relatert til både intervjuene og til den kvalitative analysen. For det første er det på ingen måte gitt at jeg har kommet frem til det "riktige" svaret. Jeg kommer ikke unna at jeg aldri kan være helt objektiv, og det er derfor umulig å finne "Sannheten". Årsaken kan imidlertid også ligge i intervjuene, hvor den samme subjektive faktoren kan spille en rolle. Da jeg gjorde intervjuene var det gått tre og et halvt år siden kriselederne stod midt oppe i Murud-saken. Avstand i tid kan ikke bare gjøre det vanskeligere å huske alt riktig (som jeg avdekket at to av kriselederne faktisk ikke gjorde), men også gjøre at man ubevisst kun husker det man vil huske – man pynter litt på sannheten for seg selv og glemmer det negative. Kriseledernes beretninger kan også være farget av etterrasjonalisering, hvor man i ettertid anser handlinger som mer rasjonelle og gjennomtenkte enn de faktisk var. Og mens jeg i min analyse så krisekommunikasjonen utenfra og i ettertid, er kriseledernes beretninger om og inntrykk av krisekommunikasjonen selvsagt basert på egne subjektive opplevelser. Både jeg og intervjuobjektene mine kan (og vil) med andre ord uunngåelig være mer eller mindre subjektive i våre måter å oppfatte verden på, og det kan ha forårsaket at resultatene fra de to metodene ikke sammenfaller helt. Når det er sagt er Siri Gedde-Dahls vurdering av Undervisningsbyggs krisekommunikasjon mer i tråd med mine analyser, da hun har en mer nøktern oppfatning og omtaler krisekommunikasjonen som "brukbar"

(intervju 19.08.10). Det gjør det noe mer sannsynlig at årsaken til den lille uoverensstemmelsen i større grad ligger i kriseledernes subjektive oppfatninger enn i egenskaper ved mine analyser.

En av ulempene ved denne oppgaven er at mitt utvalg av empiri begrenser seg til avisartikler, noe som betyr at jeg ikke har fått med meg det Undervisningsbygg kommuniserte via for eksempel radio og TV. Her kan de ha brukt andre kriseresponsstrategier enn de jeg fanget opp via avisartiklene, og det kunne i så fall ha gitt meg et annet bilde av kommunikasjonen – og dermed helt andre resultater<sup>49</sup>. Her kan de for eksempel ha brukt mer imøtekommende strategier. Dette er ikke helt usannsynlig, da ulike medier ifølge Englehardt m.fl. (2004: 154) kan fordre ulike kriseresponsstrategier.

Det er også viktig å understreke at Oslos befolkning er en *diffus* interessentgruppe (van Riel og Fombrun 2007: 200). Om den ikke er like diffus som hele Norges eller verdens befolkning, vil det åpenbart være store forskjeller blant personer internt i denne gruppen med tanke på blant annet demografi og hva slags forhold de har til en Oslo-skole/Undervisningsbygg, og dermed også på hvilket bilde de har av Undervisningsbygg. Mange av disse vil mest sannsynlig ikke en gang ha noen bestemt oppfatning om verken Murud-saken eller Undervisningsbygg – hvis de i det hele tatt har hørt om saken og foretaket. Selv dem som *har* en oppfatning om Murud-saken ser gjerne ikke saken på samme måte som Undervisningsbygg, andre involverte og mediene: "For de fleste mennesker er medierede skandaler begivenheder som de oplever uregelmæssigt og med en vekslende, men som regel beskeden grad af interesse og opmærksomhed. Hvis de overhovedet følger med i dem, gør de det løseligt og kortere tid ad gangen, og de lægger mere mærke til overskrifter og de grove træk end til de fine detaljer." (Thompson [2002] 2000: 99). Det er med andre ord mulig å stille spørsmål ved hvor mye den jevne Oslo-beboer egentlig fikk med seg av mediedekningen. Jeg har gjort en del vurderinger av hvordan Oslos befolkning kan tenkes å ha oppfattet mediedekningen og Undervisningsbyggs kommunikasjon, og hvordan sistnevnte oppfylte deres forventninger – og disse vurderingene trenger selvsagt ikke å være riktige. De fordrer tvert i mot at Oslo-beboerne hadde en god porsjon kunnskap om saken og fulgte mediene tett under krisen – og er det noe som er helt sikkert, er det at ikke hele Oslos befolkning gjorde det. Men i hvor stor grad dette gjør seg gjeldende er det dessverre ikke mulig å finne ut av uten å gjøre grundige undersøkelser blant innbyggerne i Oslo. Det hadde ikke vært mulig innenfor rammene av denne oppgaven, og er dessuten nytteløst så lang tid etter krisen.

Når det gjelder mitt teoretiske rammeverk er selvsagt SCCT heller ingen perfekt teori. Kriser, organisasjoner og omdømmer er omfattende og kompliserte temaer, men i SCCT blir de primært undersøkt ved hjelp av relativt enkle og konstruerte eksperimenter. Johansen og Frandsen (2007: 246) mener blant annet at disse eksperimentene er for beskjedne i både tid og rom – i tid fordi respondentene kun gjør én kausal attribusjon (og dermed ikke tar høyde for at denne kan endre seg i

---

<sup>49</sup> Dette kunne selvsagt også ha hatt konsekvenser for min analyse av mediedekningen.

løpet av en krise), og i rom fordi respondentene kun mottar informasjon fra én eller to artikler (mens man i virkeligheten får informasjon fra en rekke ulike kilder på ulike tidspunkter, deriblant fra egne sosiale nettverk). Det er altså mulig å diskutere om eksperimenter som dette i det hele tatt er en formålstjenlig metode i samfunnsvitenskaplig forskning, da ting forholder seg annerledes i virkeligheten enn i et eksperiment. Når det er sagt tror jeg at styrkene ved eksperimentet som metode kan veie opp for svakhetene – her har man for eksempel muligheten til å kontrollere og manipulere variablene i studien slik at man unngår en del av målefeilene som er forbundet med mange andre samfunnsvitenskapelige metoder. Det er heller ikke tilfeldig at jeg valgte nettopp SCCT som rammeverk for min oppgave. Ikke bare passer den godt til min problemstilling ved at den blant annet er normativ, kontekstorientert og interessentfokuset, men sammenlignet med andre krisekommunikasjonsteorier er den også en nyansert og grundig utarbeidet teori. Jeg har generelt dessuten opplevd den som en god teori som passet svært godt til min problemstilling.

### **Teoriutvikling og videre forskning**

Det at jeg også har gjort en analyse av mediedekningen har imidlertid gjort meg oppmerksom på noe som ikke en gang nevnes i SCCT, men som jeg mener at kunne være en naturlig utvidelse av teorien: mediefremkalt attribusjon av ansvar. Mediene kan forsterke attribusjoner av ansvar, både gjennom visse aspekter av sin dekning av krisen (Hearit 2006: 26-27) og ved at de i stor grad er med på å påvirke interessentenes oppfatning av organisasjonens opprinnelige omdømme og krisehistorie (ved at de trekker dette frem i større eller mindre grad). I SCCT er de sistnevnte faktorene i utgangspunktet allerede viktige for både attribusjoner av ansvar i en krise og for organisasjonens omdømme i etterkant av krisen, men det Coombs ikke nevner eksplisitt er altså hvordan mediene i stor grad kan være med på å fremkalle og/eller forsterke disse attribusjonene. Hvis man trekker inn medienes rolle blir det mye enklere å vurdere hvor sterk attribusjonen av ansvar faktisk er, fremfor å (i tillegg til å plassere krisen i en av de tre krisetyperne) kun basere denne på tidligere omdømmeundersøkelser og/eller gjetninger av hvor godt interessentene husker og hvor opplyste de er. Jeg tror derfor at det å legge til mediedekning som en faktor for interessentenes attribusjoner av ansvar kunne være et svært nyttig og klarleggende element i SCCT. Når det er sagt krever dette en relativt grundig analyse av mediedekningen, og det har man kanskje ikke tid til hvis man som kriseleder for eksempel ønsker å bruke SCCT som praktisk verktøy i en akutt krisesituasjon. Det er nok derfor enklere å trekke inn denne faktoren i en analyse som min, hvor man vurderer en organisasjons krisekommunikasjon i ettertid. Jeg tror likevel at selv en overfladisk analyse av medienes attribusjoner av ansvar vil være nyttig i en vurdering av omdømmetrusselen når man står midt i en krisesituasjon.

Mitt forslag til videre forskning på området som kunne være interessant er å kombinere en studie som denne (fortrinnsvis av en krise i en organisasjon som allerede utfører

omdømmeundersøkelser med jevne mellomrom) med en undersøkelse av interessentenes faktiske oppfatninger av organisasjonens krisekommunikasjon, en undersøkelse av hva og hvor mye interessentene får med seg av mediedekningen, og en omdømmeundersøkelse – alt utført under og kort tid etter krisen. Da ville man også i større grad ha kunnet avdekke hvordan interessentene faktisk attribuerer i forbindelse med en krise, og fått bekreftet (eller avkreftet) hvorvidt SCCT faktisk kan brukes som et presist mål på hvor vellykket en organisasjons krisekommunikasjon er. Bare på den måten er det mulig å få et mer korrekt svar på hvordan disse prosessene faktisk foregår.

### **Et lite bidrag i den store sammenhengen**

Selv om denne masteroppgaven kun studerer én case kan den likevel ha bidratt med innsikt i forskningsfeltet. Bruken av både kvantitativ og kvalitativ innholdsanalyse, i tillegg til intervjuer med både kriselederne og journalisten som primært "eide" Murud-saken, belyser saken fra flere sider og bidrar til en helhetlig forståelse av nettopp denne casen. Dette kan være et fint utgangspunkt for både lignende studier og studier som ønsker å gå enda dypere inn i materien og for eksempel også undersøke interessentenes faktiske vurderinger og attribusjonsprosesser, som skissert ovenfor. Oppgaven kan dessuten være til hjelp for både organisasjoner og andre som generelt ønsker å forstå hvordan mediedekningen og krisekommunikasjonen under en krise kan påvirke en organisasjons omdømme, og spesifikt trekke lærdom av Undervisningsbyggs både heldige og mindre heldige kommunikasjonsstrategier. Selv om vi har sett at krisen i seg selv (sammen med forutgående premisser som krisehistorie og opprinnelig omdømme) sannsynligvis kan forårsake stor skade på omdømmet, er mediedekning og krisekommunikasjon slett ikke uten betydning. Førstnevnte kan det være utfordrende å gjøre noe med, men egen krisekommunikasjon kan definitivt planlegges og styres, og med kunnskap om hvordan faktorer som krisetype, opprinnelig omdømme, krisehistorie og mediedekning legger føringer for hvilken linje man bør legge seg på kan man ha gode forutsetninger for å komme best mulig ut av en vanskelig situasjon.

# Litteraturliste

---

- Allen, Myria Watkins og Rachel H. Cailliouet (1994) "Legitimation Endeavors: Impression Management Strategies Used by an Organization in Crisis" i *Communication Monographs*, vol. 61, nr. 1, s. 44-62.
- Allern, Sigurd (2007) "Medieskandaler, lekkasjer og granskning" i *Vox Publica*, 30. mai 2007. URL: <http://voxpublica.no/2007/05/medieskandaler-lekkasjer-og-granskning/#comments> [Hentet 30.06.10].
- Allern, Sigurd og Ester Pollack (2009) "Den mediale skandalen" i Allern, Sigurd og Ester Pollack (red.) *Skandalenes markeds plass. Politikk, moral og mediedrev*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 9-26.
- Alsop, Ronald J. (2004) *The 18 Immutable Laws of Corporate Reputation. Creating, Protecting, and Repairing Your Most Valuable Asset*. New York: Free Press.
- Atkins, Derek, Ian Bates og Lynn Drennan (2006) *Reputational Risk. A Question of Trust*. London: Les50ons Professional Publishing.
- Bavelas, Janet Beavin, Alex Black, Nicole Chovil og Jennifer Mullett (1990) *Equivocal Communication*. Newbury Park: Sage Publications.
- Bechler, Curt (2004) "Reframing the Organizational Exigency: Taking a New Approach in Crisis Research" i Millar, Dan P. og Robert L. Heath (red.) *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, s. 63-74.
- Benoit, William L. (1995) *Accounts, Excuses, and Apologies. A Theory of Image Restoration Strategies*. Albany: State University of New York Press.
- Bjørnvik, Kjell Inge og Willy Haukedal (1997) *Arbeids- og lederpsykologi*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Boin, Arjen og Paul t'Hart (2003) "Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?" i *Public Administration Review*, vol. 63, nr. 5, s. 544-553.
- Boin, Arjen, Paul t'Hart, Eric Stern og Bengt Sundelius (2005) *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bradford, Jeffrey L. og Dennis E. Garrett (1995) "The Effectiveness of Corporate Communicative Responses to Accusations of Unethical Behavior" i *Journal of Business Ethics*, vol. 14, nr. 11, s. 875-892.

- Bromley, Dennis (1993) *Reputation, Image and Impression Management*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bromley, Dennis (2002) "Comparing Corporate Reputations: League Tables, Quotients, Benchmarks, or Case Studies?" i *Corporate Reputation Review*, vol. 5, nr. 1, s. 35-50.
- Brønn, Peggy Simcic og Øyvind Ihlen (2009) *Åpen eller innadventd. Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Caldiero, Christopher, Maureen Taylor og Lia Ungureanu (2010) "Organizational and Media Use of Technology during Fraud Crises" i Coombs, W. Timothy og Sherry Holladay (red.) *The Handbook of Crisis Communication*. Malden: Wiley-Blackwell, s. 396-409.
- Carroll, Craig E. og Maxwell McCombs (2003) "Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations" i *Corporate Reputation Review*, vol. 6, nr. 1, s. 36-46.
- Chong, Dennis og James N. Druckman (2007) "A Theory of Framing and Opinion Formation in Competitive Elite Environments" i *Journal of Communication*, vol. 57, nr. 1, s. 99-118.
- Clarkson, Max B. E. (1995) "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance" i *The Academy of Management Review*, vol. 20, nr. 1, s. 92-117.
- Colbjørnsen, Tom (2004) *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Coombs, W. Timothy (1995) "Choosing the Right Words: The Development of Guidelines for the Selection of the «Appropriate» Crisis-Response Strategies" i *Management Communication Quarterly*, vol. 8, nr. 4, s. 447-476.
- Coombs, W. Timothy (1998) "An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Responses From a Better Understanding of the Situation" i *Journal of Public Relations Research*, vol. 10, nr. 3, s. 177-191.
- Coombs, W. Timothy (2000) "Designing Post-Crisis Messages: Lessons For Crisis Response Strategies" i *Review of Business*, vol. 21, nr. 3, s. 37-41.
- Coombs, W. Timothy (2004) "Impact of Past Crises on Current Crisis Communication: Insights From Situational Crisis Communication Theory" i *Journal of Business Communication*, vol. 41, nr. 3, s. 265-289.
- Coombs, W. Timothy (2006) "The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets during a Crisis" i *Journal of Promotion Management*, vol. 12, nr. 3, s. 241-260.

- Coombs, W. Timothy (2007a) "Attribution Theory as a Guide for Post-Crisis Communication Research" i *Public Relations Review*, vol. 33, nr. 2, s. 135-139.
- Coombs, W. Timothy (2007b) *Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Coombs, W. Timothy (2007c) "Protecting Organization Reputations during a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory" i *Corporate Reputation Review*, vol. 10, nr. 3, s. 163-176.
- Coombs, W. Timothy (2010a) "Crisis Communication and Its Allied Fields" i Coombs, W. Timothy og Sherry Holladay (red.) *The Handbook of Crisis Communication*. Malden: Wiley-Blackwell, s. 54-64.
- Coombs, W. Timothy (2010b) "Parameters for Crisis Communication" i Coombs, W. Timothy og Sherry Holladay (red.) *The Handbook of Crisis Communication*. Malden: Wiley-Blackwell, s. 17-53.
- Coombs, W. Timothy og Sherry J. Holladay (2001) "An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches" i *Journal of Public Relations Research*, vol. 13, nr. 4, s. 321-340.
- Coombs, W. Timothy og Sherry J. Holladay (2002) "Helping Crisis Managers Protect Reputational Assets: Initial Tests of the Situational Crisis Communication Theory" i *Management Communication Quarterly*, vol. 16, nr. 2, s. 165-186.
- Coombs, W. Timothy og Sherry J. Holladay (2004) "Reasoned Action in Crisis Communication: An Attribution Theory-Based Approach to Crisis Management" i Millar, Dan P. og Robert L. Heath (red.) *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, s. 95-115.
- Coombs, W. Timothy og Sherry J. Holladay (2006) "Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management" i *Journal of Communication Management*, vol. 10, nr. 2, s. 123-137.
- Coombs, W. Timothy og Sherry J. Holladay (2008) "Comparing Apology to Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying Apology's Role and Value in Crisis Communication" i *Public Relations Review*, vol. 34, nr. 3, s. 252-257.
- Coombs, Timothy og Laine Schmidt (2000) "An Empirical Analysis of Image Restoration: Texaco's Racism Crisis" i *Journal of Public Relations Research*, vol. 12, nr. 2, s. 163-178.
- Dean, Dwayne Hal (2004) "Consumer Reaction to Negative Publicity: Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event" i *Journal of Business Communication*, vol. 41, nr. 2, s. 192-211.

- Dowling, Grahame (2001) *Creating Corporate Reputations. Identity, Image, and Performance*. New York: Oxford University Press.
- Druckman, James N. (2001) "The Implications of Framing Effects for Citizen Competence" i *Political Behavior*, vol. 23, nr. 3, s. 225-256.
- Druckman, James N. (2004) "Political Preference Formation: Competition, Deliberation, and the (Ir)relevance of Framing Effects" i *American Political Science Review*, vol. 98, nr. 4, s. 671-686.
- Edy, Jill A. og Patrick C. Meirick (2007) "Wanted, Dead or Alive: Media Frames, Frame Adoption, and Support for the War in Afghanistan" i *Journal of Communication*, vol. 57, nr. 1, s. 119-141.
- Elsbach, Kimberly D. (1994) "Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts" i *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, nr. 1, s. 57-88.
- Englehardt, Kimberly Joy, Lynne M. Sallot og Jeffrey K. Springston (2004) "Compassion Without Blame: Testing the Accident Decision Flow Chart With the Crash of ValuJet Flight 592" i *Journal of Public Relations Research*, vol. 16, nr. 2, s. 127-156.
- Entman, Robert M. (1993) "Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm" i *Journal of Communication*, vol. 43, nr. 4, s. 51-58.
- Evensen, Kristine, Anette Grythe og Silje Sterner (2007) *Effekten av krisehåndtering på omdømme. Fra vondt verre til enda bedre?* Masteroppgave, Norges Handelshøyskole.
- Fearn-Banks, Kathleen (2007) *Crisis Communication. A Casebook Approach*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fink, Steven (1986) *Crisis Management. Planning for the Inevitable*. New York: American Management Association.
- Fombrun, Charles J. (1996) *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fombrun, Charles J. og Cees B. M. van Riel (2003) *Fame & Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Upper Saddle River: Financial Times Prentice Hall.
- Frandsen, Finn og Winni Johansen (2004) "Hvor godt forberedte er de? En undersøgelse af danske myndigheders og virksomheders kriseberedskab anno 2003". Rapport fra Center for Virksomhedskommunikation, Handelshøjskolen i Århus. URL: <http://www.asb.dk/fileexplorer/fetchfile.aspx?file=176> [Hentet 08.06.10].
- Freeman, R. Edward (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.



- Garcia, Helio Fred (2006) "Effective Leadership Response to Crisis" i *Strategy & Leadership*, vol. 34, nr. 1, s. 4-10.
- Gedde-Dahl, Siri, Anne Hafstad og Alf Endre Magnussen (2008) *Korrupsjon i Norge*. Oslo: Kagge Forlag.
- Gorp, Baldwin van (2007) "The Constructionist Approach to Framing: Bringing Culture Back In" i *Journal of Communication*, vol. 57, nr. 1, s. 60-78.
- Gotsi, Manto og Alan M. Wilson (2001) "Corporate Reputation: Seeking a Definition" i *Corporate Communications: An International Journal*, vol. 6, nr. 1, s. 24-30.
- Gower, Karla K. (2006) "Truth and Transparency" i Fitzpatrick, Kathy og Carolyn Bronstein (red.) *Ethics in Public Relations. Responsible Advocacy*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grunig, James E. og Todd Hunt (1984) *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grønmo, Sigmund (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gunter, Barrie (2002) "The Quantitative Research Process" i *A Handbook of Media and Communication Research. Qualitative and Quantitative Methodologies*. London: Routledge, s. 209-234.
- Hallahan, Kirk (1999) "Seven Models for Framing: Implications for Public Relations" i *Journal of Public Relations Research*, vol. 11, nr. 3, s. 205-242.
- Heath, Robert L. (1994) *Management of Corporate Communication. From Interpersonal Contacts to External Affairs*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, Robert L. og W. Timothy Coombs (2006) *Today's Public Relations. An Introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Heath, Robert L. og Dan P. Millar (2004) "A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes, and Strategic Responses" i Millar, Dan P. og Robert L. Heath (red.) *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, s. 1-17.
- Hearit, Keith Michael (2006) *Crisis Management by Apology. Corporate Response to Allegations of Wrongdoing*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hillestad, Tore (2004) *Toppledelsen troverdighet ved kriser. En studie av legitimitetsprosesser ved Åsgard-overskridelsene og Åsta-ulykken*. Doktoravhandling, Norges Handelshøyskole.

- Holtgraves, Thomas (1989) "The Form and Function of Remedial Moves: Reported Use, Psychological Reality and Perceived Effectiveness" i *Journal of Language and Social Psychology*, vol. 8, nr. 1, s. 1-16.
- Hygen, Halvor (2005) *Beskyttelse av omdømme. En casestudie av Tine-saken*. Masteroppgave, Universitet i Tromsø.
- Ihlen, Øyvind (2002) "Defending the Mercedes A-Class. Combining and Changing Crisis-Response Strategies" i *Journal of Public Relations Research*, vol. 14, nr. 3, s. 185-206.
- Ihlen, Øyvind (2007a) *Petroleumsparadiset. Norsk oljeindustris strategiske kommunikasjon og omdømmebygging*. Oslo: Unipub.
- Ihlen, Øyvind (2007b) "Retorikk i organisasjoner" i Nordhaug, Odd og Hans-Ivar Kristiansen (red.) *Retorikk, organisasjon og ledelse*. Oslo: forlag 1, s. 81-92.
- Ihlen, Øyvind og Per Robstad (2004) *Informasjon & samfunnskontakt – Perspektiver og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jackall, Robert (1988) *Moral Mazes. The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Johansen, Winni og Finn Frandsen (2007) *Krisekommunikation. Når virksomhedens image og omdømme er truet*. Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.
- Kvale, Steinar og Svend Brinkmann (2009) *InterViews. Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Kvåle, Gro og Arild Wæraas (2006) *Organisasjon og identitet*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Lerbinger, Otto (1997) *The Crisis Manager. Facing Risk and Responsibility*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lijphart, Arend (1971) "Comparative Politics and the Comparative Method" i *The American Political Science Review*, vol. 65, nr. 3, s. 682-693.
- Meindl, James R. (1990) "On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom" i *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, s. 159-203.
- Midtbø, Tor (2007) *Skandaler i norsk politikk*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Millar, Dan P. (2004) "Exposing the Errors: An Examination of the Nature of Organizational Crises" i Millar, Dan P. og Robert L. Heath (red.) *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, s. 19-31.

- Mitroff, Ian I. (1988) "Crisis Management: Cutting through the Confusion" i *Sloan Management Review*, vol. 29, nr. 2, s. 15-20.
- Mitroff, Ian I. (2005) *Why Some Companies Emerge Stronger and Better from a Crisis. 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*. New York: AMACOM.
- Mouritsen, Jan (2000) "Valuing Expressive Organizations: Intellectual Capital and the Visualization of Value Creation" i Schultz, Majken, Mary Jo Hatch og Mogens Holten Larsen (red.) *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation, and the Corporate Brand*. Oxford: Oxford University Press, s. 208-229.
- Neuendorf, Kimberly A. (2002) *The Content Analysis Guidebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nilsson, Joakim (2004) *Offentlighetens tribunal. Drevkarlar och demokrati*. Lund: Statsvetenskapliga institutionen, Lunds universitet.
- NOU 2004: 22, *Velholdte bygninger gir mer til alle*. URL: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/nouer/2004/nou-2004-22.html?id=387767>  
[Hentet 07.05.11]
- Oslo Kommune (2008) "Kommunalt foretak". URL: [http://www.byrådslederens-kontor.oslo.kommune.no/styringssystem\\_organisasjon/tilknytningsformer/kommunalt\\_foretak](http://www.byrådslederens-kontor.oslo.kommune.no/styringssystem_organisasjon/tilknytningsformer/kommunalt_foretak)  
[Hentet 07.05.11]
- Oslo Kommune (2011) "Et skolebygg å være stolt av!". URL: [http://www.undervisningsbygg.oslo.kommune.no/om\\_oss](http://www.undervisningsbygg.oslo.kommune.no/om_oss) [Hentet 07.05.11]
- Pan, Zhongdang og Gerald M. Kosicki (1993) "Framing Analysis: An Approach to News Discourse" i *Political Communication*, vol. 10, nr. 1, s. 55-75.
- Patel, Ameeta og Lamar Reinsch (2003) "Companies Can Apologize: Corporate Apologies and Legal Liability" i *Business Communication Quarterly*, vol. 66, nr. 1, s. 9-25.
- Pfeffer, Jeffrey og Gerald R. Salancik (1978) *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Riel, Cees B. M. van og Charles J. Fombrun (2007) *Essentials of Corporate Communication. Implementing Practices for Effective Reputation Management*. London: Routledge.
- Schudson, Michael (2003) *The Sociology of News*. New York: W. W. Norton & Company.
- Schultz, Majken, Jan Mouritsen og Gorm Gabrielsen (2001) "Sticky Reputation: Analyzing a Ranking System" i *Corporate Reputation Review*, vol. 4, nr. 1, s. 24-41.

- Seeger, Matthew W., Timothy L. Sellnow og Robert R. Ulmer (2001) "Public Relations and Crisis Communication. Organizing and Chaos" i Heath, Robert L. (red.) *Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, s. 155-165.
- Seeger, Matthew Wayne, Timothy Lester Sellnow og Robert R. Ulmer (2003) *Communication and Organizational Crisis*. Westport: Praeger.
- Sellnow, Timothy L. og Robert R. Ulmer (2004) "Ambiguity as an Inherent Factor in Organizational Crisis Communication" i Millar, Dan P. og Robert L. Heath (red.) *Responding to Crisis. A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, s. 251-262.
- Semetko, Holli A. og Patti M. Valkenburg (2000) "Framing European Politics: A Content Analysis of Press and Television News" i *The Journal of Communication*, vol. 50, nr. 2, s. 93-109.
- Shaver, Kelly G. (1975) *An Introduction to Attribution Processes*. Cambridge: Wintroph Publications.
- Shaver, Kelly G. (1985) *The Attribution of Blame. Causality, Responsibility and Blameworthiness*. New York: Springer-Verlag.
- Slovic, Paul (1993) "Perceived Risk, Trust, and Democracy" i *Risk Analysis*, vol. 13, nr. 6, s. 675-682.
- Statskonsult (2007) *Omnibus for Undervisningsbygg, våren 2007*.
- Sturges, David L. (1994) "Communicating Through Crisis. A Strategy for Organizational Survival" i *Management Communication Quarterly*, vol. 7, nr. 3, s. 297-316.
- Suchman, Mark C. (1995) "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches" i *Academy of Management Review*, vol. 20, nr. 3, s. 571-610.
- Sutton, Robert I. og Anita L. Callahan (1987) "The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management" i *Academy of Management Journal*, vol. 30, nr. 3, s. 405-436.
- Thommessen, Therese (2007) *Forsvaret – i forsvarsposisjon? En analyse av Forsvarets omdømmebygging i budsjettsprekkrisen*. Masteroppgave, Universitetet i Oslo.
- Thompson, John B. ([2002] 2000) *Den politiske skandale. Magt og synlighed i mediealderen*. Oversatt av Stig W. Jørgensen. København: Hans Reitzels Forlag. Originaltittel: *Political Scandal. Power and Visibility in the Media Age*.
- Undervisningsbygg (2008) *Omdømmeundersøkelsen 2008*, 16. juni 2008.
- Undervisningsbygg (2009) *Omdømmeundersøkelse Undervisningsbygg*, 13. august 2009.
- Waldahl, Ragnar (1999) *Mediepåvirkning*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.

- Waldahl, Ragnar (2009) "Ordfører, hedersmann – og skattesnyter" i Allern, Sigurd og Ester Pollack (red.) *Skandalenes markeds plass. Politikk, moral og mediedrev*. Bergen: Fagbokforlaget, s. 9-26.
- Warg, Lars-Erik (2000) "Tillit och trovärdighet i riskkommunikation" i Lidskog, Rolf, Stig Arne Nohrstedt og Lars-Erik Wang (red.) *Risker, kommunikation och medier. En forskarantologi*. Lund: Studentlitteratur, s. 49-67.
- Wartick, Steven L. (1992) "The Relationship Between Intense Media Exposure and Change in Corporate Reputation" i *Business & Society*, vol. 31, nr. 1, s. 33-49.
- Weisæth, Lars og Ragnar Kjeserud (2007) *Ledelse ved kriser – en praktisk veileder*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Wæraas, Arild (2005) "Merkevarebygging av offentlige virksomheter. Utfordringer og muligheter." i *Magma*, vol. 8. URL: <http://www.sivil.no/magma.asp?FILE=2005/03/0112.html> [Hentet 03.05.09].
- Wæraas, Arild (2008) "Can Public Sector Organizations Be Coherent Corporate Brands?" i *Marketing Theory*, vol. 8, nr. 2, s. 205-221.
- Yin, Robert K. (2003) *Case Study Research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

## Avisartikler

Aftenposten Aften (2006) "SVINDELSKANDALEN. Lae vil ha pengene tilbake", 07.09.06a.

Aftenposten Aften (2006) "SVINDELSKANDALEN. «Dette er et sjokk»", 07.09.06b.

Aftenposten Aften (2006) "SVINDELSKANDALEN. Horntvedt blir sittende", 07.09.06c.

Aftenposten Aften (2006) "KOMMENTAR. Skandale uten sidestykke", 08.09.06a.

Aftenposten Aften (2006) "Varslernes stilling", 08.09.06b.

Aftenposten Aften (2006) "SVINDELSKANDALEN. Trenger oppussing – pengene er borte. Murud styrte sentrumsskolenes penger", 08.09.06c.

Aftenposten Aften (2006) "SVINDELSKANDALEN. Ryddedamen", 08.09.06d.

Aftenposten Aften (2006) "Sviket mot Oslo-skolen", 11.09.06.

Aftenposten Aften (2006) "Politisk press mot Undervisningsbygg", 22.09.06.

Aftenposten Aften (2006) "Muruds hytte solgt for 17,5 mill.", 14.11.06.

Aftenposten Morgen (2006) "Går etter ny skandale. Ansatt i Undervisningsbygg skal ha svindlet Oslo for 68 millioner", 07.09.06.

Aftenposten Morgen (2006) "Kunne avslørt korrupsjon allerede i fjor", 13.09.06.

Aftenposten Morgen (2006) "Anbefaler at Horn går av", 15.09.06.

Aftenposten Morgen (2006) "Mener lederduo bør gå av. Lindholt rystet over Horn og Horntvedt. Har liten tro på granskningskomiteer", 20.09.06.

Aftenposten Morgen (2006) "Hastverk la til rette for juks. Byråd og styreleder går av. Undervisningsbygg fikk for stort spillerom", 28.09.06a.

Aftenposten Morgen (2006) "BAKGRUNN. Ryddejobben som ikke ble gjort", 28.09.06b.

Dagbladet (2006) "Hamstrer hus, hytte, tomter og leiligheter. Siktet for å ha unndratt 90 millioner kroner", 07.09.06.

Dagbladet (2006) "Lovfestet moral", 25.09.06.

Dagbladet (2006) "«Jeg er like forbannet som alle andre i Oslo»", 28.09.06.

Dagbladet (2006) "Kommunale lederes ansvar", 29.09.06.

Dagbladet.no (2006) "Så lett svindlet han til seg 90 mill.", 08.09.06. URL:  
<http://www.dagbladet.no/dinside/2006/09/08/476168.html> [Hentet 07.05.11]

Dagens Næringsliv (2006) "Får en sjanse til å rydde opp", 13.09.06.

Dagens Næringsliv (2006) "Avslørte null kontroll", 16.09.06a.

Dagens Næringsliv (2006) "«Har ikke lært»", 16.09.06b.

Dagens Næringsliv (2006) "Fulgte ikke opp", 28.09.06.

Dagens Næringsliv (2006) "Råden som går", 30.09.06.

Dagens Næringsliv (2006) "«Lottmillionæren»", 07.10.06.

Dagens Næringsliv (2006) "Farlig ignorering", 13.12.06.

Dagsavisen (2006) "Svindelpengene skulle tettet lekkе skolebygg", 09.09.06.

Dagsavisen (2006) "Korrupsjon på norsk", 15.09.06.

Dagsavisen (2006) "Kritiserer eget styre", 19.09.06.

Dagsavisen (2006) "- Ap og Høyre beskytter hverandre", 20.09.06.

E24 (2006) "Horn og Horntvedt går av", 27.09.06a.

E24 (2006) "- Riktig å gå", 27.09.06b.

Hegnar Online (2006) "Birdstep-aksjonær tatt for omfattende svindel", 07.09.06.

Hegnar Online (2006) "Fire nye uker i varetekt for Murud", 30.10.06.

Kampanje.no (2009) "Tine tilbake på omdømmetoppen", 27.08.09. URL:  
<http://www.kampanje.com/pr/article5242950.ece> [Hentet 07.05.11]

NA24 (2006) "Noe er råttent i Oslo kommune", 07.09.06.

NRK Østlandssendingen (2006) "Ny svindelsak i Oslo", 06.09.06.

NRK Østlandssendingen (2006) "Tror flere er involvert", 07.09.06.

NRK Østlandssendingen (2006) "Ignorerte svindeltips", 12.09.06.

NRK Østlandssendingen (2006) "Byrådsjakt etter svindelsak", 21.09.06.

NRK Østlandssendingen (2006) "- Kontrollutvalget må gå", 28.09.06a.

NRK Østlandssendingen (2006) "- For dårlig kontroll", 28.09.06b.

VG (2009) "Ukulturen i Oslo", 09.09.06a.

VG (2006) "Muruds sjefer ble VARSLET", 09.09.06b.

VG (2006) "Krever Horns avgang", 09.09.06c.

VG (2006) "SLAKTET revisjonen etter kritikk", 14.09.06.

VG (2006) "Tror flere må gå", 28.09.06.

VG (2006) "BETALTE 2,5 mill. uten avtale", 30.09.06.



## **Intervjuer**

Gedde-Dahl, Siri, journalist i Aftenposten, intervjuet 19.08.10.

Horn, Signe, direktør for samfunnskontakt og kommunikasjon i ROM Eiendom, intervjuet 22.01.10 (tidligere styreleder i Undervisningsbygg KF).

Horntvedt, Grete, direktør i Norsk Kulturarv, intervjuet 24.01.10 (tidligere byråd for byutvikling i Oslo kommune).

Thorsen, Marit, kommunikasjonsdirektør i Undervisningsbygg KF, intervjuet 28.01.10.



# Vedlegg 1

## Kodebok

---

### Variabelnummer

### Verdier

#### 1. Identifikasjonsnummer

Hver artikkel som skal kodes markeres med et eget ID-nummer. Rekkefølgen er likegyldig. Faktabokser og lignende som ikke utgjør noen selvstendig artikkel har ikke eget ID-nummer. Det samme gjelder delartikler som har en klar tilhørighet til en hovedartikkel.

#### 2. Avis

1. Aftenposten Morgen
2. Aftenposten Aften
3. VG
4. Dagens Næringsliv
5. Dagbladet
6. Dagsavisen
7. NA24
8. E24
9. Hognar Online
10. NRK Østlandssendingen

#### 3. Dato

År/måned/dato (seks sifre) – fra 060906 til og med 071020.

#### 4. Artikkellengde

Antall ord i artikkelen.

## 5. Er artikkelen på forsiden av avisen?

- 0. Ikke relevant (verdi 7-10 på variabel 2)
- 1. Nei
- 2. Ja, på hovedforsiden
- 3. Ja, på førstesiden av en egen seksjon i avisen
- 4. Ja, både på hovedforsiden og på førstesiden av en egen seksjon i avisen

## 6. Hovedsjanger

- 1. Nyhetsartikkel
- 2. Featureartikkel/portrett
- 3. Leder / redaksjonell kommentar
- 4. Kronikk/debatt/leserbrev
- 5. Annet

*Nyhetsartikkel:* alle typer nyhetsartikler, inkludert nyhetsreportasjer, notiser og aktuelt bakgrunnsstoff.

*Featureartikkel/portrett:* aktuelt stoff som har et friere og mer subjektivt preg.

*Leder / redaksjonell kommentar:* kommentarer som er skrevet av avisens egne medarbeidere, inkludert faste spaltister.

*Kronikk/debatt/leserinlegg:* eksterne bidrag.

*Annet:* stoff som ikke faller inn under de fire første kategoriene, som for eksempel petiter.

## 7. Er Murud-saken i hovedfokus i artikkelen?

- 0. Nei
- 1. Murud-saken er en del av artikkelen (sammen med en annen sak), evt. bare som utgangspunkt for mer generelle betraktninger
- 2. Ja

## 8. Type kilde (hovedkilden)

- 0. Ingen oppgitt kilde
- 1. Marit Thorsen
- 2. Signe Horn
- 3. Annen kilde som uttaler seg på vegne av Undervisningsbygg
- 4. Grete Horntvedt
- 5. Annen kilde som uttaler seg på vegne av byrådet
- 6. Politiker
- 7. Advokat
- 8. Representant for politiet
- 9. Revisor
- 10. Ekspert
- 11. "Grasrota"
- 12. Annen personkilde
- 13. Medierapport
- 14. Annen dokumentkilde
- 15. Frank Murud
- 16. Egen observasjon
- 99. Ikke relevant (har ikke verdi 1 eller 2 på variabel 6)

Her kodes kun nyhets- og featureartikler. Hovedkilden defineres som den viktigste kilden i artikkelteksten. Hvis dette ikke er lett å avgjøre, kodes kilden som nevnes først som hovedkilde. Hvis det i en artikkel henvises til en personkilde som er intervjuet av andre medier, kodes denne som 13 (medierapport).

## 9. Uttaler Undervisningsbygg eller byråden seg i artikkelen?

0. Ikke relevant (har verdi 3 eller 4 på variabel 6, og/eller verdi 0 på variabel 7)

1. Nei

2. Ja, Undervisningsbygg

3. Ja, byrådet

4. Ja, både Undervisningsbygg og byrådet

Merk: styreleder og byråd trakk seg 27.09.06, så etter dette var det andre enn Signe Horn og Grete Horntvedt som uttalte seg på vegne av henholdsvis styret og byrådet. Horntvedt uttalte seg imidlertid en del om saken selv etter at hun trakk seg, og disse uttalelsene skal også kodes som "uttalelser fra byrådet" (såfremt de handler om Murud-saken).

## 10. Artikkelens hovedtendens mot Murud

0. Omhandler ikke Murud
1. Sterkt kritisk mot Murud
2. Noe kritisk mot Murud
3. Saksoorienterende/nøytral
4. Noe positiv til Murud
5. Svært positiv til Murud

For at en artikkel skal være sterkt kritisk må Murud bli ensidig kritisert eller fordømt som person eller for sine handlinger. I en noe kritisk artikkel kombineres sterk kritikk med forsonende elementer, eller kritikken er generelt mildere. Når en artikkel er svært positiv samtidig som den har dømmende elementer kodes artikkelen som noe positiv, og når en artikkel er utelukkende positiv til Murud kodes den som svært positiv.

Her er det nødvendig å presisere litt, da det (som følge av sakens natur) i en del artikler kan være vanskelig å vurdere hvilke verdier som skal kodes. Kriteriene jeg har satt for at en artikkel skal kodes som kritisk er følgende:

- den går inn på selve forbrytelsen og *hvordan* Murud svindlet (ikke bare konstaterer *at* han gjorde det) – selv om dette bare er fakta og ikke direkte kritikk
- den tar for seg Murud og hans person/handlinger (annet enn å bare referere til kjensgjerningene i saken)
- den omtaler Muruds forbrytelse i kritiske heller enn i nøytrale vendinger (f.eks. "fråtset i kommunens penger" vs. "underslo") – selv om dette bare nevnes
- den trekker frem tidligere "snusk" fra Muruds fortid som ikke egentlig er relatert til den aktuelle saken
- den trekker frem hva svindelpengene egentlig skulle ha vært brukt på (Oslos skolebarn)

Generelt sett er det altså stort sett artikler som bare *nevner* Murud og forbrytelsen hans som kodes som nøytrale.

## **11. Artikkelenes hovedtendens mot Undervisningsbygg**

Denne variabelen tar for seg Undervisningsbygg generelt, innbefattet ledelsen. For at en artikkel skal være sterkt kritisk må Undervisningsbygg bli ensidig kritisert eller fordømt. I en noe kritisk artikkel kombineres sterk kritikk med forsonende elementer, eller kritikken er generelt mildere. Når en artikkel er svært positiv samtidig som den har dømmende elementer kodes artikkelen som noe positiv, og når en artikkel er utelukkende positiv til Undervisningsbygg kodes den som svært positiv.

Det kan noen ganger være vanskelig å vite om en artikkel omtaler Undervisningsbygg generelt eller om den helt eller delvis egentlig refererer til styret, eller evt. byrådet. Når dette ikke er mulig å avgjøre brukes også denne variabelen.

- 0. Omhandler ikke Undervisningsbygg
- 1. Sterkt kritisk mot Undervisningsbygg
- 2. Noe kritisk mot Undervisningsbygg
- 3. Saksorienterende/nøytral
- 4. Noe positiv til Undervisningsbygg
- 5. Svært positiv til Undervisningsbygg

## **12. Artikkelenes hovedtendens mot Undervisningsbyggs styre/styreleder**

For at en artikkel skal være sterkt kritisk må styret/styrelederen bli ensidig kritisert eller fordømt. I en noe kritisk artikkel kombineres sterk kritikk med forsonende elementer, eller kritikken er generelt mildere. Når en artikkel er svært positiv samtidig som den har dømmende elementer kodes artikkelen som noe positiv, og når en artikkel er utelukkende positiv til Undervisningsbyggs styre kodes den som svært positiv.

- 0. Omhandler ikke styret
- 1. Sterkt kritisk mot styret
- 2. Noe kritisk mot styret
- 3. Saksorienterende/nøytral
- 4. Noe positiv til styret
- 5. Svært positiv til styret



### **13. Artikkelens hovedtendens mot Oslo kommune**

- 0. Omhandler ikke Oslo kommune
- 1. Sterkt kritisk mot Oslo kommune
- 2. Noe kritisk mot Oslo kommune
- 3. Saksorienterende/nøytral
- 4. Noe positiv til Oslo kommune
- 5. Svært positiv til Oslo kommune

For at en artikkel skal være sterkt kritisk må Oslo kommune bli ensidig kritisert eller fordømt. I en noe kritisk artikkel kombineres sterk kritikk med forsonende elementer, eller kritikken er generelt mildere. Når en artikkel er svært positiv samtidig som den har dømmende elementer kodes artikkelen som noe positiv, og når en artikkel er utelukkende positiv til Oslo kommune kodes den som svært positiv.

### **14. Artikkelens hovedtendens mot byrådet / byråd for byutvikling**

- 0. Omhandler ikke byrådet
- 1. Sterkt kritisk mot byrådet
- 2. Noe kritisk mot byrådet
- 3. Saksorienterende/nøytral
- 4. Noe positiv til byrådet
- 5. Svært positiv til byrådet

For at en artikkel skal være sterkt kritisk må byrådet/byråden bli ensidig kritisert eller fordømt. I en noe kritisk artikkel kombineres sterk kritikk med forsonende elementer, eller kritikken er generelt mildere. Når en artikkel er svært positiv samtidig som den har dømmende elementer kodes artikkelen som noe positiv, og når en artikkel er utelukkende positiv til byrådet kodes den som svært positiv.

## **Medierammer**

I variablene 15-17 brukes verdi 1 på artikler der hovedvinklingen i tittel, ingress og begynnelsen av artikkelen eller sentrale deler av den tar i bruk den aktuelle rammen. Verdi 2 brukes når rammen er tydelig til stede, men klart underordnet hovedrammen. Det kan være flere birammer i en artikkel, men alle må være tydelige og viktige for artikkelens innhold. Hvis rammen ikke er fremtredende i artikkelen brukes verdi 3.

## **15. Urederlighetsrammen**

Her ligger fokuset på Murud og forbrytelsen han har begått. Artikkelen ser på Murud som den store skurken, og kan ofte oppsummeres med setningen "Murud badet i luksus mens skolene forfalt". Hans formue og flotte eiendommer blir ofte gjort til et poeng, og noen artikler drar frem snusk fra fortiden hans.

- 0. Murud-saken er ikke i hovedfokus  
(verdi 0 på variabel 7)
- 1. Hovedramme
- 2. Biramme
- 3. Verken hoved- eller biramme

## **16. Årsaksrammen**

Artikkelen fokuserer på hvordan Murud kunne klare å svindle til seg 90 millioner kroner uten at noen oppdaget det (både med og uten svar på dette spørsmålet, dvs. før og etter at fakta om hvordan det faktisk skjedde kom frem). Artikkelen er følgelig kritisk til ledelsen og økonomistyringen i Undervisningsbygg, byrådet og/eller Oslo kommune. Stiller implisitt spørsmål ved foretakets legitimitet.

- 0. Murud-saken er ikke i hovedfokus  
(verdi 0 på variabel 7)
- 1. Hovedramme
- 2. Biramme
- 3. Verken hoved- eller biramme

## 17. Ansvarlighetsramme

Artikkelen fokuserer på ansvar, både når det gjelder *hvem* som har ansvaret, og når det gjelder det å *ta* ansvar (enten ved at noen mener at Undervisningsbygg/byrådet må/bør ta ansvar eller ved at Undervisningsbygg/byrådet gir uttrykk for at de tar ansvar).

0. Murud-saken er ikke i hovedfokus  
(verdi 0 på variabel 7)

1. Hovedramme

2. Biramme

3. Verken hoved- eller biramme

## 18. Saksramme

Artikkelen omhandler kun forløpet i saken, og er ofte relativt kort.

0. Murud-saken er ikke i hovedfokus  
(verdi 0 på variabel 7)

1. Hovedramme

2. Biramme

3. Verken hoved- eller biramme

## 19. Refererer artikkelen til Undervisningsbyggs / Oslo kommunes krisehistorie?

Merk – i artikler hvor krisehistorien nevnes implisitt, slik at man må ha kjennskap til den aktuelle saken/hendelsen for å forstå hva artikkelen refererer til, brukes verdi 1.

1. Nei

2. Ja, til korrupsjonssaken i  
Undervisningsbygg

3. Ja, til tidligere lignende saker i Oslo  
kommune

4. Ja, både til korrupsjonssaken i  
Undervisningsbygg og til  
tidligere lignende saker i Oslo  
kommune



# Vedlegg 2

## Intervjuguide – Marit Thorsen<sup>50</sup>

---

### Kriseforberedelse

1. Hvordan var omdømmet deres før Murud-saken?
2. Var dere forberedt på at en krise som Murud-saken kunne komme til å inntreffe? Hadde dette betydning for kommunikasjonen og utfallet av saken?
3. Hadde dere en kriseplan? (Og evt. øvelser/simulasjoner?) Hvis ja:
  - Hvem hadde laget den?
  - Hadde dere forberedt dere på en krise som denne? Var det et aktuelt scenario i kriseplanen?
  - Hvor detaljert var planen?
  - Kjente alle til planen (alle som burde kjenne til den)?
  - Ble planen brukt? Hvordan?
4. Hva var dere redde for at kunne komme til å skje som følge av krisen?
  - Hvordan følte dere at dere var truet? Var dere redde for å miste tillit hos befolkningen? Eller hos politikere? Var dere redde for konsekvensene dette kunne få? Fryktet dere noen gang at hele Undervisningsbygg kunne bli avviklet?

### Krisekommunikasjon

5. Hva gjorde dere for å forsøke å håndtere og løse krisen?
6. Hvilke tiltak gjorde dere da krisen ble kjent / i etterkant av krisen (alle typer tiltak)?
7. Prøvde dere å begrense krisen på noen måte? (Hindre at den spredte seg?)
8. Hvordan ønsket dere å fremstå i kommunikasjonen deres?
9. Hva med kriseteam?
  - Var det at Horn og Horntvedt håndterte mesteparten av krisen planlagt? Hvis ja – hvorfor?
  - Hvis nei – hvorfor ble det slik?

---

<sup>50</sup> Jeg har valgt å kun legge ved intervjuguiden jeg brukte i intervjuet med Marit Thorsen, og ikke intervjuguidene jeg brukte i intervjuene med Horn og Horntvedt, da disse tre intervjuguidene var nesten helt like. Den største forskjellen er at Thorsen fikk en del flere spørsmål (primært avsnittet "Konsekvensene").

10. Hvordan kommuniserte dere til ulike interessenter?

Kommuniserte dere noe utenom mediene? (Jeg har jo kun sett på mediedekningen, og vet ikke hva dere f.eks. kommuniserte internt, til leverandører, samarbeidspartnere osv.)

11. Hvordan var internkommunikasjonen?

## **Ansvar og avgang**

12. Føler du at dere hadde "skyld" i saken? Hvis ikke – hvem hadde skylden? Føltes kritikken som rettmessig?

13. I uttalelsene til mediene ble det "innrømmet dårlig kontroll", "tatt ansvar" osv., men la dere aldri helt flate og kom med en uforbeholden unnskyldning (i hvert fall ikke i de ti avisene jeg har analysert). Hvorfor valgte dere denne strategien?

14. Føler du at kommunikasjonen var god? Hvorfor / hvorfor ikke?

Skulle noe ha vært gjort annerledes? Kunne dette i så fall ha endret utfallet av krisen og hindret Undervisningsbygg i å få et så dårlig omdømme?

15. Hva betydde avgangene til Horn og Horntvedt? Hvorfor måtte de gå?

Var det riktig at de gikk?

Tror du at de ville ha gått uansett, eller var avgangene fremprovosert av media?

Hva tror du at hadde skjedd hvis de ikke hadde gått av? Kunne Murud-saken ha utviklet seg til en kommunikasjonskrise?

## **Mediedekningen**

16. Hvordan føler du at mediedekningen av saken var? God/ondsinnet? Nyansert? Omfattende? Av passende dimensjoner?

Ble dere noen gang feilsitert?

Fikk dere noen gang sympati?

17. Tror dere at kommunikasjonen deres hadde innvirkning på mediedekningen?

Ble mediedekningen slik dere ønsket?

18. Tror du at krisekommunikasjonen deres bidro til eller forårsaket at Murud-saken ikke ble en kjempeskandale? Den ble jo ingen "dobbeltkrise"/kommunikasjonskrise, i hvert fall ikke i stor forstand (bortsett fra utspillene fra dem som mente at Horn og Horntvedt burde gå i de tre ukene før de gikk).

## **Konsekvensene**

19. Ble kriseplanen endret etter Murud-saken?

20. Hvordan påvirket krisen omdømmet deres? Tror du at krisekommunikasjonen eller mediedekningen bidro til dette? Evt. andre ting?

21. Fikk krisen andre konsekvenser?

22. Tror du at det faktisk at dere er et offentlig foretak hadde betydning for f.eks. medienes vinkling?
23. Hva har dere gjort for å styrke omdømmet igjen etter krisen og få Oslos befolkning til å ha tillit til dere igjen?
24. Ser dere tegn til forbedring når det gjelder omdømmet?
24. Slik jeg har forstått det har Murud-saken vært den største krisen i Undervisningsbyggs livsløp, mens den første korrupsjonssaken var den første krisen. Har dere hatt andre kriser senere? Evt. småkriser?
25. Hvor stor tror du at sannsynligheten for å oppleve en lignende krise i fremtiden er?





# Vedlegg 3

## Intervjuguide – Siri Gedde-Dahl

---

1. Hvordan mener du at Undervisningsbyggs omdømme var før Murud-saken?
2. Hvordan synes du at Undervisningsbygg håndterte krisen? Hvordan var kommunikasjonen?  
Mener du at Undervisningsbygg "la seg flate"?  
Hvordan fremstod Undervisningsbygg under Murud-saken?
3. Tror du at Horn og Horntvedt hadde måttet gå uansett, eller bidro mediene i noen grad til å fremprovosere avgangene?  
Var det riktig at de gikk?  
Hva tror du at hadde skjedd hvis de ikke hadde gått av?
4. Hvordan mener du at mediedekningen av Murud-saken var?
5. Tror du at Undervisningsbyggs krisekommunikasjon hadde noen innvirkning på mediedekningen?
6. Hvordan tror du at Murud-saken påvirket Undervisningsbyggs omdømme?
7. Hvordan mener du at Undervisningsbyggs omdømme er i dag?